

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Sistemas Sócio-organizacionais da Actividade Económica

FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E COMPETITIVIDADE

Isabel Morgado Cardoso

Orientador: Prof. Doutor J. M. Carvalho Ferreira

Júri:

Presidente: Prof. Doutor J. M. Carvalho Ferreira

Vogais: Prof. Doutora M. Chagas Lopes
Prof. Doutor A. Brandão Moniz

Lisboa, Maio de 1999



AGRADECIMENTOS:

Ao Professor Doutor J. M. Carvalho Ferreira pela orientação científica, imprescindível à realização desta dissertação.

À Professora Doutora M. Chagas Lopes pelas valiosas sugestões, disponibilidade e simpatia.

Aos meus pais pelo seu apoio incondicional em todas as situações. Dedico-lhes esta tese.



ABSTRACT

Presented in general the principal paradigms of analyse of organizations (theories: bureucratic-mechanic; humanistic; social-technic; contingency; strategic and cultural), evedencing the changes of prespectives so that it can be the human factor in the enterprise and the work organization.

In the context of the internationalization of production and the markets, are altered the competitive advantages, arising new demandes of economic efficiency that forces the enterprises to outline new stratagy/tactics, namely, regarding the labour organization and management of human recourses. The flexibility of work, appears as an answer to these new challenges of competitivty; to this level two large poles of flexibility are distinguished: quantitative and qualitative. The former is consisted essentially in the variety of labour force in function of work production, its nature is defensive and exterior and conducts the precarionsity in work. The latter pole, has the offensive and interior nature, based above all in the polyvalent of the labourers that move from one post to another of work inside the enterprise.

In this work, is defended in the actual social-economic, technology and cultural environment to the qualitative flexibility, because it is that that valourizes the human factor, promoting the security in work, and the enlargement of the content of work, the professional and functional mobility, the diversity and aprofounding of individual and collective competence, the formation and recycling, is the one the answers better to new demands of competitivness (quality and inovation, flexibility, satisfaction of the client, to carry out terms, etc.) that places the enterprises in a globalized world, characterizing by an increase of competition.

Key words: competitiveness, flexibility of work:qualitative/quantitative, human factor, organizational theories, external environment, technologies.

RESUMO

Apresentam-se, em traços gerais, os principais paradigmas de análise das organizações (modelo mecânico-burocrático, abordagem humanística, abordagem sócio-técnica, teorias contingenciais, análise estratégica e abordagem cultural), pondo-se em destaque as mudanças de perspectiva na forma de abordar o factor humano na empresa e a organização do trabalho.

Num contexto de internacionalização da produção e dos mercados, alteram-se as vantagens competitivas, surgindo novas exigências de eficácia económica que obrigam as empresas a delinear novas tácticas/estratégias, nomeadamente no que respeita à organização do trabalho e gestão dos recursos humanos. A flexibilização do trabalho aparece como uma das respostas a estes novos desafios de competitividade; a este nível distinguem-se dois grandes pólos de flexibilidade: quantitativo e qualitativo. O primeiro consiste, essencialmente, na variação da força de trabalho em função da produção da empresa, a sua natureza é defensiva e externa e induz à precaridade no emprego. O segundo pólo tem um teor ofensivo e interno, assentando sobretudo na polivalência dos trabalhadores que se movem de um posto de trabalho para outro no seio da empresa.

Neste trabalho, defende-se que no actual ambiente sócio-económico, tecnológico e cultural, a flexibilidade qualitativa, por ser aquela que valoriza o factor humano, promovendo a segurança no emprego, o alargamento do conteúdo de trabalho, a mobilidade profissional e funcional, a diversificação e aprofundamento das competências individuais e colectivas, a formação e a reciclagem, é aquela que melhor responde às novas exigências de competitividade (qualidade, inovação, flexibilidade, satisfação do cliente, cumprimento de prazos, etc.) que se colocam às empresas num mundo globalizado, caracterizado por uma concorrência acrescida.

Conceitos chave : Competitividade, Flexibilidade: quantitativa/qualitativa, Recursos Humanos, Teorias Organizacionais, Ambiente Externo, Tecnologias.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO..... | 7 |
| I-UM NOVO CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO, TECNOLÓGICO E SÓCIO-CULTURAL..... | 11 |
| 1.1-A competitividade: o novo paradigma..... | 11 |
| 1.2-Imperatividade da mudança perante as novas exigências de competitividade.... | 13 |
| 1.3-Desmantelamento do Estado-Providência como resposta à crise..... | 17 |
| 1.4-O papel da tecnologia no actual contexto..... | 19 |
| 1.5-Impacto das mudanças a nível sócio-cultural na empresa e no trabalho..... | 20 |
| 1.6-Os reflexos da crise no mundo laboral..... | 22 |
| II-TENDÊNCIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO..... | 29 |
| 2.1-Abordagens racionalizadoras das organizações do trabalho..... | 30 |
| 2.1.1-A Organização Científica do Trabalho..... | 30 |
| 2.1.2-O Modelo Burocrático..... | 35 |
| 2.1.3-A Abordagem Humanística..... | 40 |
| 2.2-A optimização conjunta do sistema técnico e do sistema social..... | 42 |
| 2.3-Impacto dos constrangimentos do meio sobre a organização..... | 46 |
| 2.4-As organizações como sistemas concretos de acção..... | 49 |
| 2.5-A importância do factor cultural..... | 52 |
| III-TIPOLOGIA DAS FLEXIBILIDADES..... | 58 |
| 3.1-Modalidades de flexibilidade do trabalho..... | 61 |
| IV-FLEXIBILIDADE DO TRABALHO VERSUS COMPETITIVIDADE..... | 80 |

| | |
|---|-----|
| 4.1-Necessidade de novas práticas e formas organizacionais como resposta às novas exigências de competitividade..... | 80 |
| 4.1.1-Reflexão sobre as razões da crise do modelo Fordista. A flexibilidade, uma solução possível..... | 80 |
| 4.2-O exemplo japonês..... | 85 |
| 4.3-Inovação tecnológica e novas formas de organização do trabalho..... | 87 |
| 4.4-Qualificações e Competitividade..... | 92 |
| 4.5-Necessidade de negociação colectiva e de participação dos trabalhadores em todo o processo de implementação das formas de flexibilidade do trabalho | 111 |
| 4.6-Dois polos de flexibilidade do trabalho..... | 112 |
| 4.6.1-Flexibilidade quantitativa..... | 113 |
| 4.6.2-Flexibilidade qualitativa..... | 123 |
| V-Conclusões..... | 131 |

INTRODUÇÃO

Dadas as grandes transformações que têm ocorrido a nível sócio-económico, cultural e tecnológico, em consequência da globalização da economia e da sociedade em geral, os modelos e as práticas de gestão tradicionais têm-se mostrado ineficazes e, por conseguinte, têm vindo a emergir novas formas organizacionais orientadas para as novas exigências de competitividade: qualidade, capacidade de encetar inovações, satisfação do cliente, cumprimento de prazos, etc.

Neste contexto de mudança rápida e de concorrência desenfreada, em que a qualidade e a inovação se tornaram as palavras de ordem, reconhece-se que para uma empresa melhorar a sua competitividade deverá ter um elevado grau de flexibilidade para se adaptar quer ao mercado, que tende a ser instável e diferenciado, quer às novas exigências económicas.

M. Crozier¹, neste sentido, refere-se à emergência de uma nova lógica de empresa em que o elemento humano é encarado como um factor de competitividade tão ou mais importante que o factor técnico. Corroborando esta posição, um conjunto de autores têm vindo a palco defender que os recursos humanos constituem um factor fundamental de competitividade organizacional, uma vez que a capacidade de inovar, de desenvolver novos serviços e de atingir uma maior qualidade depende, cada vez mais, da importância concedida ao investimento imaterial, ou seja, às pessoas, à cultura, aos sistemas de relação. Acredita-se que, dada a capacidade de aprendizagem do Ser Humano, este é o melhor elemento integrador e o único capaz de fazer face à complexidade do mundo de hoje.

Nesta óptica, o aspecto técnico surge condicionado pelo factor humano, visto ser este último que permite a utilização plena das novas tecnologias, pela maximização das potencialidades destas. Deste modo, não adoptaremos a perspectiva do determinismo tecnológico que considera que a inovação tecnológica por si só traz ganhos, em termos de produtividade, muito significativos, permitindo que as empresas se tornem verdadeiramente competitivas. Inscreveremo-nos antes nas abordagens que conferem ao factor humano um papel fundamental, o que não significa que descuraremos o factor técnico como garante importante do aumento da produtividade. O que defenderemos na presente dissertação é que, se por um lado, num mundo cada vez mais aberto, desregulamentado e liberalizado, o desenvolvimento tecnológico constitui, sem sombra

¹ CROZIER, M. (1994), *Empresa à escuta*.

de dúvida, um imperativo crucial para a sobrevivência das empresas, por outro, as potencialidades das inovações tecnológicas só serão realmente optimizadas se se olharem os recursos humanos como o principal “veículo” que faz a diferença. Confirmando esta visão da importância crescente da adequação entre factor humano e factor técnico, vários estudos têm vindo a demonstrar que quanto mais desenvolvidas são as tecnologias maior é a necessidade de recursos humanos qualificados, empenhados, capazes de tomar decisões e de se comportarem como co-responsáveis. Portanto, é indispensável que se encare o trabalhador não como simples instrumento que se utiliza, mas antes «como actor (individual ou colectivo) que tem a sua autonomia e estratégia própria», actor esse que se disponibiliza, que se empenha ou compromete numa missão e que no limite se “associa”. Assim sendo, em «vez de “mão-de-obra”, cujo custo convém reduzir o mais possível, os recursos humanos são antes um potencial a desenvolver».²

Deste modo, requiere-se a ruptura com os modos de trabalho e os métodos de gestão tradicionais “castradores” da criatividade, da inventabilidade e do espírito crítico, essenciais ao bom funcionamento das organizações actuais e exige-se a introdução de novas formas de gestão e, por conseguinte, uma nova postura em matéria de estratégia empresarial, assente em recursos humanos altamente qualificados, flexíveis, polivalentes, motivados e profissionalizados, inseridos em organizações também elas flexíveis.

É aqui que se situa a problemática que dará corpo a esta dissertação.

Tendo em consideração o ambiente de concorrência alargada, em que as organizações operam, torna-se imprescindível, para que estas se mantenham competitivas, que incorporem formas organizacionais flexíveis e que contem com recursos humanos igualmente flexíveis, de modo a mais facilmente se adaptarem às novas exigências do mercado em permanente mutação. Partindo destes factos e adoptando uma perspectiva de valorização do factor humano, importa saber em que medida a flexibilidade do trabalho - na sua vertente qualitativa - conduz a uma melhoria da competitividade organizacional. Por outras palavras, a questão que colocamos é a de saber até que ponto se pode afirmar que a flexibilidade do factor humano pode constituir uma das estratégias prioritárias para aumentar a competitividade das empresas, num período como o actual caracterizado pelo abrandamento do crescimento económico.

² TEIXEIRA, C. (1991), A flexibilidade na gestão dos recursos humanos, in *Revista de Gestão*, pp. 30 e 32.

De seguida, apresentam-se alguns dos pressupostos que funcionarão como ponto de partida da investigação em curso:

-Sendo os recursos humanos, na actualidade, um factor de competitividade central, parte-se aqui do pressuposto de que as novas tecnologias, para verem as suas potencialidades maximizadas, dependem de recursos humanos flexíveis e polivalentes, o que passa por uma flexibilização qualitativa do trabalho e pela introdução de alterações nos sistemas: de ensino-formação e de relações profissionais.

-Seguindo de perto a perspectiva de valorização do factor humano, pressupõe-se que a flexibilidade quantitativa (externa ou numérica como também é chamada), quando feita não por opção do trabalhador, mas com o objectivo explícito de minimizar os custos de produção, leva à precarização do emprego e à desmotivação dos trabalhadores que ao sentirem-se desvinculados da empresa, acabam por apresentar níveis de produtividade muito aquém das suas reais capacidades. Neste sentido, poder-se-á dizer que esta forma de flexibilidade do trabalho não melhora a competitividade das organizações.

Abordaremos a temática da flexibilidade do trabalho tendo como pano de fundo as transformações a nível económico, social, cultural e tecnológico que afectam o mundo laboral e que, de alguma forma, contribuem para a emergência de múltiplas variedades de flexibilidade do trabalho.

Poremos em destaque as mudanças organizacionais e tecnológicas avaliando o seu impacto na estrutura do trabalho e faremos referência às inter-relações entre estruturas organizacionais, novas tecnologias, organização do trabalho, qualificações e relações laborais.

Tendo «presente a sua função estruturante na modelação da organização do trabalho»³ procuraremos estudar a flexibilidade do factor humano por relação aos modelos organizacionais adoptados, ao sistema de educação-formação, ao sistema das relações sócio-profissionais e ao sistema político-cultural .

³ FERREIRA, J. M. C., (1991), *Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal*, p.156.

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro partes. A primeira é consagrada à enunciação de um conjunto de transformações a nível económico, político, tecnológico e sócio-cultural. Na segunda parte apresentam-se os principais paradigmas de análise das organizações e do trabalho e simultaneamente referenciam-se as transformações de que têm sido alvo. Na terceira parte define-se quer o conceito de Flexibilidade em termos gerais, quer o das Modalidades de Flexibilidade mais importantes: económica, mecânica ou operacional, de gestão e de trabalho. Evoca-se, ainda, e desenvolve-se um conjunto de tipologias de Flexibilidade do Trabalho. Por fim, a quarta parte é dedicada à análise das relações entre Competitividade e Flexibilidade do Trabalho.

I

UM NOVO CONTEXTO ECONÓMICO, POLÍTICO, TECNOLÓGICO E SÓCIO-CULTURAL

A problemática da Flexibilidade do Trabalho remonta à crise económica desencadeada pelo choque petrolífero de 1973, aparecendo-nos como o resultado da necessidade de ajustamento da força de trabalho às necessidades da produção impostas pela economia moderna.


De forma que, para uma compreensão das estratégias postas em curso pelas empresas no sentido de uma maior flexibilização do trabalho, convém, antes de mais, apreendermos, por um lado, as transformações que têm vindo a ocorrer a nível económico, político, tecnológico e sócio-cultural que acompanham a globalização da economia e da sociedade e, por outro, a resposta em termos de competitividade que estas mudanças impõem às empresas.

1.2- A competitividade: o novo paradigma

A competitividade torna-se, no mundo actual globalizado, a palavra chave. Para os governos, a competitividade do seu país é a preocupação principal, pois é através dela que conseguem atrair e reter capital, por forma a atingir um nível máximo de emprego e manter a paz social.

Na verdade, o processo de globalização do sistema financeiro, indústria, mercados de consumo, infra-estruturas e serviços de informação e comunicação intensificou a concorrência e a competição. O imperativo da competitividade entre empresas e entre nações orienta agora o comportamento dos vários actores sociais: do ministério da educação, dos sindicatos, dos órgãos de comunicação social, etc. Competir numa economia global - na qual os grupos empresariais multinacionais norte-americanos, europeus e japoneses desempenham um papel principal, e onde emergem novos concorrentes, com destaque para o Sudeste Asiático - «tornou-se um *slogan* quotidiano, difundido por multinacionais de anunciantes, por responsáveis de escolas de gestão, por economistas e líderes políticos».⁴

⁴ GRUPO DE LISBOA, (1994), *Limites à competição*, p.14.



Um sistema de valores como o actual, assente em conceitos como concorrência global e eficiência global, é muito mais permeável à qualidade, à diversidade e ao toyotismo⁵, ao invés de, respectivamente, à quantidade, à homogeneidade e ao fordismo. É, portanto, mais sensível à necessidade de reduzir os níveis hierárquicos no interior das organizações. Toda esta mudança de atitude implica uma crescente atenção conferida ao factor humano, bem como às identidades e especificidades culturais. Questionam-se os antigos processos de modernização industrial; a concorrência pelos preços já não joga o papel determinante, estando mesmo a ser suplantada pela concorrência em termos de diversificação e qualidade dos produtos.

O novo “mundo global” desencadeou o surgimento da “empresa global” como a organização mais capaz de se adaptar a este novo mundo, caracterizado pela competição desenfreada pela liderança tecno-económica. O Grupo de Lisboa destaca três motivos que justificam este novo papel da empresa nas sociedades contemporâneas: a)- «as empresas demonstraram ser organizações suficientemente flexíveis para se adaptarem às condições de mudança, em particular ao novo processo de globalização»; b)- são elas as produtoras de bens, serviços, tecnologia e infra-estruturas que constituem o topo das necessidades na sociedade actual e c)- «as empresas são consideradas como elementos chave para produzir riqueza, assegurar o emprego e o bem-estar individual e colectivo».⁶

Segundo o Grupo de Lisboa, actualmente, «os Estados e as empresas entram numa nova dinâmica de alianças», em que os Estados delegam às empresas a tarefa de assegurar o desenvolvimento socioeconómico do país, conferindo-lhe uma legitimidade e um papel social sem paralelo. Os Estados procuram munir as empresas dos meios/instrumentos necessários ao bom desempenho do novo papel que lhe atribuem, para tal «procedem a uma transferência massiva de recursos públicos colectivos para empresas privadas, acima de tudo multinacionais, para garantir a sua competitividade na chamada “luta pela sobrevivência” a nível mundial».⁷

⁵ Modelo posto em prática na indústria automobilística do Japão por dois engenheiros, E. Toyoda e T. Ohno. O toyotismo caracteriza-se pela produção de uma gama variada e diversificada de produtos orientada pela procura. É também denominado por “lean production”, dado assentar na existência do stock mínimo (“jut-in-time”), na redução do trabalho indirecto e na responsabilização dos trabalhadores no controlo da qualidade, remetendo para o conceito de “qualidade total”. Este modelo sustenta-se num processo produtivo flexível, por forma a atender às exigências específicas do mercado, no melhor tempo e com a melhor qualidade. Parte-se do princípio de que a flexibilização produtiva requer a flexibilização dos trabalhadores, neste sentido, conta com trabalhadores polivalentes que trabalham em equipa.

⁶ GRUPO DE LISBOA, *op. cit.*, pp. 104-106.

⁷ GRUPO DE LISBOA, *op. cit.*, pp. 112-113.

Há, portanto, uma troca recíproca de garantias entre Estado e empresas privadas em que, por um lado, estas asseguram ao Estado que se comprometem a contribuir para a independência tecnológica da nação, para produzir e fornecer riqueza ao país e, deste modo, ajudar na criação de emprego. Por seu turno, o Estado procura criar as condições óptimas para que as empresas possam tornar-se ou manter-se competitivas num mundo económico cada vez mais agressivo. Entre os múltiplos apoios e serviços exigidos ao Estado pelas empresas, o Grupo de Lisboa refere os que se seguem: cobertura dos custos de infra-estruturas básicas; estabelecimento de incentivos fiscais; garantia às empresas nacionais de uma base industrial relativamente estável, por via do acesso prioritário ao mercado interno através de contratos públicos; concessão de apoios de assistência regulamentar, comercial, diplomática e política; estabelecimento de legislação e políticas favoráveis à sua liberdade de acção, especificamente no domínio da regulamentação do trabalho.⁸

1.2-Imperatividade da mudança perante as novas exigências de competitividade

Procurando dar conta das transformações que ocorrem na actualidade, Ch. Stoffaes, referindo-se à economia mundial, diz-nos que esta se encontra numa fase de transição, hesitando entre a destruição de uma ordem económica antiga e a emergência de uma ordem económica nova. Adiantando que «as estruturas da economia mundial estão a destruir-se para se reconstruírem, que as trajectórias tradicionais do crescimento se quebraram, que já não podemos prever o futuro a partir da exploração do passado». Estamos, segundo este autor, no amêgo de uma revolução que se encontra ligada às alterações em termos de tecnologia, «dos modos de produção e de consumo, das forças sociais, das mentalidades e das culturas. A transformação do mundo impõe que rejeitemos os velhos esquemas e que inventemos novos». O sistema industrial que temos pela frente é marcado pelas tecnologias da informação, por uma economia mundial multipolar, pela “desmassificação” das empresas e dos serviços públicos e pela individualização dos estilos de vida, contrastando com o sistema industrial pós-guerra, cujos aspectos relevantes são o taylorismo e o conseqüente consumo de massa, o Estado Providência e o império tecnológico americano.⁹

⁸ Idem, *ibidem*, pp.111-112.

⁹ STOFFAES, Ch. (1992), *A crise da economia mundial*, pp 381-383.

Este sentimento, de que se esboça uma mudança que foge à nossa maneira habitual de raciocinar, é partilhado por M. Crozier que considera que as transformações que estão a ocorrer são de tal ordem que é legítimo falar-se de uma mudança de lógica. Este autor põe em destaque um conjunto de tendências que nos permitem perceber com mais nitidez o contexto em que devemos raciocinar, designadamente: a)- *a mundialização da economia* amplia a concorrência e possibilita cada vez mais a deslocação das actividades humanas. Num meio muito mais aberto, a teoria das vantagens competitivas muda de sentido: os rendimentos de localização (recursos em matéria prima, proximidade dos mercados, etc.) perdem importância em benefício da capacidade de iniciativa dos homens (competência, o “saber-fazer”, o espírito empreendedor, a capacidade de inovação, a capacidade de cooperação); b)- *a aceleração da mudança* num mundo altamente competitivo, leva a que a capacidade de inovar se torne determinante; c)- *a exteriorização de um número cada vez maior de funções auxiliares* altera a própria natureza da empresa. A execução do trabalho pode ser realizada por subcontratação (sobretudo em países ou regiões menos avançadas), o que se compreende visto o valor acrescentado ser atingido não pelos meios materiais, mas pela concepção do serviço e pela concepção de integração; d)- *a qualidade dos empregos muda*, a indústria não só emprega cada vez menos pessoas como deixa de estar fundada na mão-de-obra indiferenciada; e)- *a alta tecnologia quando associada aos serviços* constitui uma fonte de inovação ímpar na economia e na sociedade; f)- *a noção de necessidade perde o significado*, pois já não é possível planificar o futuro a partir da avaliação a priori das necessidades a satisfazer. A oferta deixou de ditar as regras do jogo, sendo os próprios consumidores a decidirem sobre os produtos e as necessidades a satisfazer.¹⁰

M. Crozier avança de seguida com quatro elementos interligados que, na sua opinião, nos permitem falar de uma nova lógica. Temos assim: a)- *a capacidade de inovar* (no produto, na técnica, na relação com o cliente) torna-se fundamental. É a que conduz ao sucesso, ao invés da capacidade de racionalizar que, estando já bem assimilada, deixa de fazer a diferença. Há, então, que flexibilizar os métodos de racionalização por forma a criar um ambiente propício à encetação de inovações; b)- *a prioridade é posta na qualidade*. É visível, portanto, uma inversão na relação quantidade-qualidade. A preparação da inovação faz-se não segundo uma filosofia da quantidade, mas da qualidade; c)- *os recursos humanos são o elemento central*. Neste sentido, a posse das matérias-primas, das técnicas e do capital só são importantes na medida em que se dispõe de recursos humanos que permitem a sua rentabilização. Num sistema, em que a

¹⁰ CROZIER, M. (1990), *Empresa à escuta*, pp.16-17.

qualidade e a inovação são factores chave para a sobrevivência das empresas, o Homem, tomado não individualmente, mas como recurso organizacional, torna-se o recurso raro por ser o único que, com a sua capacidade de aprendizagem, se encontra apto para responder aos novos desafios. Desde o momento em que o cliente (ele próprio tomado como um recurso humano) e o serviço se tornam centrais, o factor humano toma a dianteira sobre os outros, já não sendo analisado segundo as concepções tradicionais, em que é apreciado unicamente do ponto de vista do número e da sua adaptabilidade a uma lógica produtivista, passando, antes, a ser encarado em função da sua capacidade de participação, de empenhamento e desenvolvimento; d)-o *investimento imaterial* (nas pessoas, nos sistemas de relações, na cultura) sobrepõe-se, em grande medida, ao investimento material (nos edifícios, nas máquinas, nos fundos de maneio). A capacidade de inovar, de desenvolver novos serviços e de atingir uma qualidade superior depende cada vez mais dos aspectos imateriais, e, como tal, da mobilização dos diferentes parceiros no interior da empresa. Substitui-se o Homem unidimensional do princípio do século pelo Homem que decide, que se compromete e que é capaz de aprender individualmente e colectivamente. Põe-se o acento tónico na formação, na experiência e na capacidade de cooperação, recorre-se às fórmulas de delegação, de descentralização e aos círculos de qualidade.¹¹

F. Butera, na mesma linha de pensamento de M. Crozier, reforça a ideia de que uma série de inovações estão em curso. Entre as mudanças enunciadas por este autor destacam-se as seguintes.¹²

-As grandes empresas estão a dar lugar às pequenas e médias empresas (PME). A grande empresa de concentração vertical da segunda revolução industrial desagregou-se em benefício das unidades mais pequenas. As empresas dividem-se em estruturas mais autónomas (unidades de gestão, centros de lucro, etc.), concentrando a sua actividade em processos bem específicos. Estas empresas intervêm nos pontos de descontinuidade do processo produtivo, ou seja, em certas fases do desenvolvimento tecnológico e em momentos precisos da fabricação, na maioria das vezes, funcionam como um departamento ou como uma filial da empresa, assistindo-se, assim, à propagação das empresas em rede. De forma que com a descentralização das grandes para as pequenas empresas, estas últimas realizam economias de escala mais importantes que os grandes monopólios, devido à maior especialização desenvolvida no domínio da tecnologia e da organização.

¹¹ CROZIER, M., *op. cit.*, pp.20-23.

¹² BUTERA, F. (1991), *La metamorphose de l'organisation*, pp.16-43

-Privilegia-se o critério de adequação da resposta ao mercado. Passa-se da produção em massa para um processo que se aproxima mais da produção pela procura. Procura-se assim responder às exigências do mercado em matéria de produto, de melhoramento da prestação de serviços, de respeito pelos detalhes, etc.. Anteriormente, a gestão da empresa estava somente centrada na produção, mas na actualidade tende a ter em conta o estado do mercado, integrando as flutuações da procura e as exigências de diversificação dos produtos.

-O critério de eficiência modificou-se. Agora, define-se pelo tempo que decorre entre o surgimento no mercado de uma necessidade e o tempo que leva a satisfazê-la. Nas economias de escala, a eficiência era definida em função de uma variável central: a produtividade da mão-de-obra. Hoje é determinada por uma combinação óptima de diversas variáveis. Em função das circunstâncias, a variável central poderá ser: a tecnologia, os recursos humanos, o fluxo de produção, os stocks, os fluxos financeiros, etc.

-As novas tecnologias de informação são um factor estratégico da empresa e da administração. Elas têm um papel decisivo no posicionamento da empresa, nos custos de produção, bem como na capacidade concorrencial, podendo, inclusive, contribuir determinantemente para a morte ou subsistência da empresa. No entanto, em oposição às teorias deterministas, F. Butera considera que, apesar de tudo, «a tecnologia não joga o papel determinante»,¹³ havendo outros factores em jogo.

-A *performance* das empresas depende, cada vez mais, da qualidade dos recursos humanos implicados nos processos de trabalho. A flexibilidade da mão-de-obra está muito para além da simples mobilidade profissional, ela supõe uma enorme capacidade de adaptação e de antecipação. A implementação da gestão por objectivos implica alterações profundas na organização do trabalho, na medida em que exige uma cultura de auto-controle, de auto-regulação, em que cada um tem de saber decidir, de imaginar soluções, de inovar, de encarnar o espírito da empresa, assim como, possuir a faculdade de negociação e de antecipação nos vários níveis e campos de acção operacionais.

-Assiste-se ao fenómeno da desestruturação da organização do trabalho, para o qual contribuem vários factores: as tecnologias de informação, a economia da flexibilidade, a terciarização e a modificação da estrutura social. O novo sistema económico acaba por

¹³BUTERA, F., *op. cit.*

ter repercussões decisivas no sistema de emprego e nas formas de organização do trabalho.

-Há um alargamento do processo de terciarização. Verifica-se o aumento das pessoas que trabalham no sector terciário (administração, concessão de créditos, transportes, comércio e empregos diversos) e a diminuição dos empregos nos sectores primário e secundário. Na actualidade, o sector terciário tem sido entendido não como um sector no sentido clássico do termo, mas antes como uma combinação artificial de actividades extremamente heterogéneas. O terciário avançado tem vindo a ganhar importância, podendo a este nível distinguirem-se dois componentes: a produção de serviços modernos destinados aos consumidores finais de tipo colectivo (serviços sociais, etc.) e a produção de serviços modernos destinados ao sistema produtivo (engenharia, investigação).

1.3-Desmantelamento do Estado-Providência como resposta à crise

Denota-se a incapacidade das velhas estruturas institucionais para enfrentarem a crise. O Estado, nas sociedades ocidentais, ao longo deste século passou sucessivamente por três mudanças de atitude: primeiro, apresenta-se sob a figura de Estado soberano, assegurando as funções de justiça, de segurança e de regulação social; depois veio o Estado-Providência como garante do pleno emprego, da redução das desigualdades e da satisfação das necessidades colectivas e por fim, a crise económica dos anos 70 pôs em cheque o Estado-Providência pondo em evidência os seus limites. Actualmente exige-se o Estado com excepção, isto é, menos Estado, presente à «escala nacional e internacional, mais discreto ao nível regional, apagado ao nível local, inexistente ao nível privado, menos burocrático, mais descentralizado, mais respeitador da individualidade».¹⁴

Antes de mais, convém precisar com maior profundidade em que consiste o Estado-Providência; pois bem, trata-se de um sistema baseado num contrato social em que se dão aos cidadãos um conjunto de garantias sociais, com vista a promover o crescimento do capitalismo nacional com custos sociais pouco significativos. Este contrato social é delineado em quatro linhas fundamentais: o direito ao trabalho (pleno emprego, estabilidade no emprego, condições do trabalho condignas, acordos colectivos sobre tecnologias); luta contra a pobreza; protecção contra riscos sociais e promoção de igualdade de oportunidades. A crise económica de princípios da década de 70 veio pôr

¹⁴ STOFFAES, Ch., *op. cit.*, p.393.

em causa a filosofia de fundo do Estado-Providência. Apelidado de ineficaz, pelo seu cunho excessivamente burocrático, foi considerado um verdadeiro entrave à livre iniciativa empresarial.

O Grupo de Lisboa adianta cinco razões justificativas para o ruir do Estado-Providência: em primeiro lugar, a crise económica, de finais dos anos 60 e princípios da década de 70, que favoreceu a lógica da luta pela sobrevivência; em segundo, a revolução tecnológica que, ao transformar redondamente o sistema de produção, contribuiu para a eliminação de muitos postos de trabalho; em terceiro, a globalização competitiva dos mercados; em quarto, a modificação da estrutura social, no que diz respeito ao envelhecimento da população, enfraquecimento da classe média e declínio da classe trabalhadora contribuindo para o reaparecimento dos valores utilitaristas e individualistas e, por último, os défices e constrangimentos fiscais nas finanças públicas.

O processo de dismantelamento do Estado-Providência tem modificado profundamente os mecanismos sociais das nossas sociedades. Este processo tem sido consubstanciado por um conjunto de medidas no sentido da privatização, desregulamentação e liberalização, com o objectivo de reduzir as despesas públicas (particularmente da segurança social) e promover os investimentos privados. Como resposta à crise, procede-se, assim, ao afrouxamento de toda a regulamentação que possa bloquear a competitividade. As consequências destas novas práticas, dizem respeito ao abandono da política de pleno emprego, ao corte na disponibilização de recursos financeiros na luta contra a pobreza e ao excluir da promoção da igualdade de oportunidades, favorecendo-se os mais capacitados e competentes. A empresa, a iniciativa de cada um, o lucro constituem valores ascendentes, ao passo que as grandes organizações social-corporativas (ex: sindicatos) e o Estado paternalista vêm desaparecer os seus adeptos.

A nível social, as consequências são por vezes catastróficas, pois tais políticas dão o seu contributo para o alastrar da pobreza e instabilidade social, gerando um fosso imenso entre ricos e pobres e dando origem à exclusão social.

1.4-O papel da tecnologia no actual contexto

Num mundo cada vez mais competitivo, a inovação e o desenvolvimento tecnológico constituem um imperativo crucial para a sobrevivência das empresas e, em termos mais latos, das nações nos mercados globais desregulamentados e liberalizados. Embora não seja o único factor, o certo é que o progresso técnico tem sido, desde sempre, uma das principais fontes do desenvolvimento económico. A tecnologia nas sociedades actuais adquiriu uma função e um papel ímpar, uma vez que praticamente todas as actividades humanas estão impregnadas de tecnologia. Vejamos: a produção de bens e serviços (automação, inteligência artificial); a conservação das plantas, dos animais e da nossa saúde (medicamentos, engenharia genética); a construção de edifícios e infra-estruturas (novos materiais, fibras ópticas); a utilização dos tempos de lazer (*mass-media*, meios de transporte); entre muitas outras actividades.

Sobressaem nos dias de hoje, as tecnologias da informação e comunicação, sendo consideradas por muitos como a principal fonte da discutida “terceira revolução industrial”, dado o seu impacto em todas as actividades económicas cruciais. Têm tido «uma influência estrutural na organização e condições de trabalho, na expansão e transformação das actividades de serviços, nas relações entre as empresas privadas e as autoridades públicas, e nas ligações entre as pequenas e médias empresas e as grandes empresas». (...) «Contribuíram para o aumento da concentração do acesso à informação e do poder de controlo». Redesenham as vantagens comparativas das empresas e contribuem para a intensificação dos processos competitivos na esfera económica e social.¹⁵

Com as tecnologias da informação podemos afirmar que entramos na era da informação e se estas forem utilizadas no sentido da automatização do trabalho rotineiro e repetitivo, poderão contribuir de forma decisiva para privilegiar a criatividade, o investimento imaterial e, assim sendo, o recurso humano no trabalho, pondo a técnica ao serviço do homem em vez do contrário. Ao que se deve juntar a emergência de formas de organização mais descentralizadas e uma gestão dos recursos humanos mais próxima dos trabalhadores de base e do cliente. Mas a informática pode, pelo contrário, em vez de suprimir as tarefas rotineiras e penosas, ser desqualificadora para os empregados que a utilizam. Nesta óptica, estas mesmas tecnologias contribuem para o aceleramento da crise do pleno emprego, na medida em que substituem a mão-de-obra humana nos processos de produção na indústria e nos serviços. Podem igualmente dar aso a um

dualismo social desestabilizador, ao abrir um fosso entre os detentores de um trabalho estável e protegido e aqueles que têm empregos precários, desbravando caminho para uma profunda segmentação da sociedade.

Acredita-se que as mutações tecnológicas nas áreas da biotecnologia, da electrónica, da informática, desfazem as «categorias de actividades e de sectores industriais que nos são familiares, reconstruindo novas categorias» inteiramente diferentes. As biotecnologias «permitirão que proliferem pequenas e médias empresas, hiperespecializadas e coexistindo com as grandes firmas. A empresa dirigirá um conjunto de estruturas muito flexíveis, divididas em módulos e estará ligada aos seus prestatários por uma série de articulações diversificadas». Do mesmo modo que «a mecatrónica fará nascer a oficina flexível e esbaterá as diferenças entre as grandes séries e as pequenas séries, entre as grandes firmas e as pequenas empresas especializadas». A revolução tecnológica, que está em gestação, penetra em todos os sectores, provocando ganhos de produtividade consideráveis e engendrando uma redução dos postos de trabalho de operários e empregados.¹⁶

As possibilidades de aumentos de produtividade pelo recurso à robotização e à informatização são de tal ordem, que se teme que as novas actividades no sector terciário não criem empregos suficientes para cobrir aqueles que foram suprimidos nas actividades tradicionais. Para além de que os trabalhadores das indústrias tradicionais geralmente não detêm as qualificações que as novas ocupações no terciário requerem, dificultando em larga medida a reconversão.¹⁷

1.5-Impacto das mudanças a nível sócio-cultural na empresa e no trabalho

Começa a existir uma percepção nítida de que se as empresas querem ter ganhos de produtividade não basta simplesmente introduzirem tecnologias de ponta. Terão também que transformar inteiramente os seus métodos de gestão e ter presente variáveis de carácter sócio-cultural, uma vez que as sociedades, ultimamente, têm sofrido mutações consideráveis no seu sistema de valores.

Na perspectiva de Ch. Stoffaes, uma nova cultura está a nascer, patente nos modos de vida, estruturas, valores e relações entre os indivíduos, consideravelmente diferente das

¹⁵ GRUPO DE LISBOA, *op. cit.*, p. 99.

¹⁶ STOFFAES, Ch., *op. cit.*, pp. 388-389.

¹⁷ Idem, *ibidem.*, p.398.

décadas anteriores. Transformam-se as «atitudes perante o trabalho, o dinheiro, a moral, a pátria, etc», observando-se «modos de vida e pensamento de uma base mais educada, mais autónoma e constituída por milhões de pessoas, inventando cada uma delas os seus comportamentos». Portanto, as sociedades dos países desenvolvidos de fins deste milénio, adquirem contornos que entram em ruptura com as sociedades do pós-guerra, apresentando uma maior fragmentação e diversidade de estilos de vida e de comportamentos sociais. Estamos perante sociedades hipercomplexas em que o individualismo é a característica por excelência desta nova mentalidade e neste sentido as «especificidades de cada um sobrepõem-se aos vagos valores do grupo» e as palavras de ordem são: «cada um por si e tudo para todos», «só se vive uma vez» .¹⁸

É imprescindível ter em conta estas mudanças de valores e mentalidades, pois elas influenciarão a evolução das estruturas do consumo e, por conseguinte, dos mercados com os quais a indústria terá que se confrontar. Doravante, as exigências dos consumidores recairão sobre a qualidade, a diferenciação, o atendimento personalizado.

Percepciona-se um forte crescimento de consumos relacionados com bens-serviços ligados «à higiene-saúde, à cultura, à comunicação e à formação, aos desportos e aos tempos livres, à protecção do ambiente e à qualidade da vida, etc.», conduzindo à expansão, cada vez maior, das indústrias de cosméticos, de equipamentos para os tempos livres, etc¹⁹.

A mutação dos valores, para além de consequências na procura social, terá também um importante impacto sobre os comportamentos do Homem no trabalho e no seio das organizações. Os trabalhadores tendem a recusar a realização de trabalhos penosos e arriscados, bem como, rejeitam cada vez mais as formas de organização hierárquicas e autoritárias, exigindo paralelamente uma maior participação na definição do seu próprio trabalho e da estratégia da organização onde o realizam.

A título de exemplo, veja-se o Quadro que se segue, elaborado com base nos resultados do Inquérito Permanente às Atitudes Sociais dos Portugueses em 1997. A sua análise permite constatar que a grande maioria dos trabalhadores considera muito importante ou importante ter “um trabalho interessante” (86.5%) e “um trabalho em que tenha autonomia” (68.8%).

¹⁸ Idem, *ibidem*, pp.392-393 .

¹⁹ Idem, *ibidem*, p394.

QUADRO-2

VALORES NO TRABALHO

| | UM TRABALHO INTERESSANTE % | UM TRABALHO EM QUE TENHA AUTONOMIA % |
|------------------|-------------------------------|---|
| Muito Importante | 50,1 | 30.9 |
| Importante | 36,4 | 37.9 |
| Indiferente | 12,6 | 22.4 |
| Pouco Importante | 0.9 | 7.4 |
| Nada importante | 0.1 | 1.3 |

Fonte: CABRAL, M.V.; VALA, J.; FREIRE, J. e RAMOS, A. (1998), *Atitudes Sociais dos Portugueses*.

As empresas devem passar a ter em conta os desejos dos assalariados em matéria de formação, de informação e de expressão individual e colectiva, assim como, o desejo de esbatimento entre a vida profissional e pessoal, oferecendo «novos motivos de atracção e serviços no local de trabalho» e «adaptando-se à procura de períodos de alternância entre trabalho, formação e férias prolongadas sob a forma de períodos sabáticos»; devem ainda ter em consideração a «irrupção crescente das mulheres no mercado de trabalho»; a «procura de emprego a tempo parcial e com horários personalizados e variáveis».²⁰

Para além das empresas também as organizações sindicais e profissionais devem ajustar-se às novas exigências de uma mão-de-obra mais heterogénea, mais fluída e menos fácil de organizar do que a mão-de-obra homogénea que serviu as grandes indústrias tayloristas-fordistas ao longo de todas estas décadas.

Em suma, a indústria do futuro estará sob o “signo da complexidade”, para o que contribuirão, em grande medida, as tecnologias complexas e as exigências por parte dos consumidores de um “produto-serviço por medida”, aumentando e diversificando as necessidades específicas a que as empresas terão de dar resposta.

1.6- Os reflexos da crise no mundo laboral

A crise económica provocou um vasto leque de alterações irreversíveis no mundo laboral, expressas na “desproletarização” do trabalho fabril, de que é prova a diminuição da classe operária tradicional; na terciarização do trabalho com o crescimento explosivo dos serviços; na “subproletarização” crescente, presente na ampliação do trabalho temporário, precário, subcontratado, etc.

²⁰ Idem, *ibidem*, pp395-396.

No que diz respeito à “subproletarização” do trabalho observa-se, actualmente, uma nítida tendência de redução do número de trabalhadores centrais, nucleares e, simultaneamente, o crescimento de uma força de trabalho que é facilmente demitida sem custos para o empregador. A título de exemplo, apresentamos os dados que se seguem: na «Inglaterra, os “trabalhadores flexíveis” aumentaram em 16%, alcançando 8,1 milhões entre 1981 e 1985, enquanto os empregos permanentes caíram 6%, ficando 15,6% milhões ... Mais ou menos no mesmo período, cerca de um terço dos dez milhões de novos empregos criados nos EUA estavam na categoria “ temporários”». ²¹

Na opinião de Michel Freyssenet, não existe um movimento generalizado de desqualificação ou de qualificação. Existe, antes, um movimento contraditório de desqualificação do trabalho de alguns e a superqualificação do trabalho de outros. De modo que não há uma tendência geral e uniforme, no que respeita ao mundo do trabalho, havendo antes um processo multiforme e contraditório. ²²

Relativamente ao modelo japonês (toyotismo), que tem sido encarado como um modelo que se adapta melhor à nova realidade económica do que o seu antecedente (taylorismo-fordismo), tem-se chegando à conclusão que, se por um lado, se pode observar um real processo de intelectualização do trabalho manual, patente na expansão dos operários polivalentes, integrados em equipas autónomas, que desempenham tarefas enriquecidas, por outro lado, a par destes, surge uma massa de trabalhadores desqualificada e “subproletarizada” de que o trabalho precário é exemplo.

O problema do crescimento do desemprego ganha contornos desconhecidos. Hoje em dia, com a alta tecnologia a penetrar em todos os sectores de actividade, deparamos com a impossibilidade de recorrer a esquemas compensatórios idênticos aos de antigamente, em que a mão-de-obra excedentária num sector acabava por ser absorvida por outro. Anteriormente, a criação de emprego nas actividades de serviços compensava a queda do emprego na industria, tal como no início deste século, as actividades na indústria haviam suplantado o declínio do trabalho na agricultura. Agora com a introdução e utilização no sector dos serviços das tecnologias da informação e comunicação, calcula-se que a tecnologia substituirá, já no curto prazo, o «trabalho humano em quase todos os serviços de rotina da banca, das seguradoras, do turismo, dos serviços sociais e de administração». Prevê-se ainda que «os desenvolvimentos tecnológicos e o progresso

²¹ ANTUNES, R. (1995), *Para onde vai o trabalho*, p.37.

²² FREYSSENET, M. (1990), *Automação e qualificação da força de trabalho*, in SOARES, R. (org.), *Gestão da empresa, automação e competitividade*, IPEA/ IPLAN, Brasília, pp.99-112.

técnico irão futuramente afectar serviços de elevado valor acrescentado, especialmente, os serviços de negócios».²³

Para fornecermos uma visão mais completa da problemática da estrutura do emprego por sector de actividade, na nossa opinião, justifica-se a referência à pesquisa levada a cabo por M. Castells e Y. Aoame²⁴ sobre as mutações na estrutura do emprego e das profissões durante o período de 1920-1990 nos países ditos do G7²⁵, na qual demonstram a existência de uma diversidade cultural e institucional, entre estes países, a não descurar. Opondo-se, assim à visão comumente aceite de que a transformação das estruturas de emprego e das profissões passaria necessariamente da produção de bens para a produção de serviços, tal como no passado, a mão-de-obra teria passado da agricultura para a indústria. Segundo eles, em muitas destas teorias está implícita uma lei natural da economia e da sociedade, em que se concebe uma trajectória idêntica nos vários países, tendo como modelo padrão os E.U.A.²⁶; ignorando-se a ambiguidade e a diversidade inerente às actividades sob a “etiqueta” de serviços e descurando-se a natureza profundamente revolucionária das novas tecnologias de informação que permitem o contacto directo entre diferentes actividades do mesmo processo de produção.²⁷

Para dar conta das diferenças na evolução da estrutura de emprego e das profissões nos diferentes países que integram o G7, M. Castell e Y. Aoame propõem, então, dois modelos distintos de «informationnels» e um modelo intermédio. Ora vejamos:²⁸

-o modelo de “economia de serviços”, representado pelos E.U.A., o Reino Unido e o Canada, caracteriza-se por um declíneo rápido do emprego na indústria de transformação depois de 1970, altura em que se acelera a progressão em direcção ao “informacionalismo”. Nestes países o emprego agrícola está praticamente eliminado. Este modelo supõe uma estrutura de emprego totalmente nova, onde a diferenciação entre as diversas actividades de serviços se torna a chave de análise da sua estrutura social.

²³ GRUPO DE LISBOA, *op. cit.* pp.70-71.

²⁴ CASTELLS, M. e AOAME, Y. (1994), *Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans les pays du G-7 de 1920 a 1990*.

²⁵ E.U.A, Japão, Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Canada- que formam hoje o núcleo central da economia.

²⁶ CASTELLS, M. e AOAME, Y., *op. cit.*, pp.5-6

²⁷ Idem, *ibidem*, p.28.

²⁸ Idem, *ibidem*, pp.29-30.

-o modelo “info-industrial” é representado tipicamente pelo Japão e em grande medida pela Alemanha. Apesar de parte do emprego na indústria de transformação regredir, não deixa de continuar a apresentar níveis elevados. A actividade industrial tem vindo a reforçar-se nestes países, não obstante, como foi dito, o emprego ter diminuído. O crescimento dos serviços diz respeito sobretudo aos serviços ligados à indústria.

-entre estes dois modelos estão a França e a Itália. A França mantém uma sólida base manufactureira, mas com serviços de empresa e serviços sociais em expansão. A Itália conserva um contingente de trabalhadores independentes que representam quase $\frac{1}{4}$ da população activa, o que pode anunciar um terceiro modelo, pondo em relevo um esquema diferente de organização, fundado nas redes de pequenas e médias empresas adaptadas às condições da economia mundial e portanto apto a preparar uma interessante transição do “proto-industrialismo” para o “proto-informacionalismo”.

M.Castells e Y. Aoame adiantam que as diferenças entre estes modelos são determinadas pela posição particular que cada um destes países detém na economia mundial.

Não obstante, estas diferenças é-lhes possível desvendar um conjunto de traços comuns, na estrutura de emprego dos países do G7, com base nas características das sociedades «*informationnelles*». Temos assim: a)- a extinção progressiva do emprego agrícola; b)- o constante declínio do emprego na indústria de transformação; c)- a subida em força dos serviços nas empresas (área comercial) e dos serviços sociais (serviços de saúde)- confirmado pelos dados estatísticos que mostram que no início dos anos 90 se regista, nos países do G7, uma maioria de população que tende a estar empregada nos serviços-; d)- a diversidade crescente de quadros dirigentes, actividades intelectuais, científicas e técnicas; e)- a constituição de um proletariado composto por trabalhadores semi-qualificados na área administrativa e nos serviços de venda ao retalho e f)- a revalorização geral da estrutura das profissões que exigem qualificações superiores, não querendo com isso dizer que as sociedades se encontram revalorizadas no seu conjunto em termos de qualificações.²⁹

No que diz respeito aos novos empregos, acredita-se que estes virão, em parte, das novas indústrias como a electrónica, mas sobretudo dos sectores em expansão, isto é, «do imenso e complexo domínio dos serviços, que sofrerá mutações de grande intensidade»³⁰. De forma que o terciário tornou-se o sector dominante na economia moderna, representando dois terços dos empregos existentes e é, ainda, visto como o

²⁹ CASTELLS, M. e AOAME, Y., *op. cit.*, pp. 28-29.

potenciador de empregos para o futuro. Há contudo que referir que esse sector é, hoje em dia, mal conhecido, especialmente devido à heterogeneidade de categorias que engloba (cabeleireiro, jornalista, consultor publicitário, professor, empregado de lavandaria, merceeiro, diplomata, etc.).

Nunca é demais frisar que os múltiplos estudos que têm procurado dar conta do papel da inovação tecnológica no crescimento do emprego, permitiram chegar a duas perspectivas distintas. Por um lado, a implementação da inovação tecnológica com o objectivo de aumentar a competitividade com base na redução de custos e na maior produtividade do trabalho, perspectiva essa que entra em contradição com o crescimento do emprego. Por outro lado, a projecção e desenvolvimento da inovação tecnológica, mas com o fim de valorizar as competências e capacidades humanas. Neste caso, tais inovações poderão servir o objectivo da manutenção ou mesmo crescimento do emprego.

Na verdade, desde o princípio dos anos 70 que a inovação tecnológica tem sido promovida segundo a perspectiva do aumento de competitividade à custa do decréscimo do emprego e da sua precarização. A procura de uma competitividade elevada numa economia global tem ganho terreno, sobrepondo-se a todas as outras necessidades humanas e constitui, sem dúvida, o primeiro motivo do declínio contínuo dos postos de trabalho.

Dado este contexto, nas sociedades ocidentais, as pessoas começaram a habituar-se a conviver com situações de desemprego duradouro e, como tal, a noção de trabalho tem vindo a sofrer alterações. No passado, tínhamos segurança no emprego, trabalho a tempo inteiro, carreiras progressivas; de há uns anos a esta parte, deparamo-nos com a expansão de situações de trabalho a tempo parcial, economia subterrânea, autoprodução, pequenos “biscates”, etc.³¹

Nos últimos anos, o desemprego tornou-se uma questão central na Europa, o que se compreende, pois, este constitui um forte potencial de desestabilização. Retenham-se as declarações feitas a este propósito, em primeiro lugar, pelo Conselho Económico e Social à cimeira de Corfu sobre o desemprego: «muitos cidadãos europeus parecem ter perdido a confiança na capacidade de actuação dos responsáveis políticos» e, por fim,

³⁰ STOFFAES, Ch. , *op. cit.*, p.401.

³¹ *Idem, ibidem*, p.413.

pela secretária geral do Conselho da Europa: «Preocupa-me que os jovens associem desemprego a democracia». ³²

De momento, as economias dos vários países europeus procuram, de diferentes maneiras, solucionar o problema do desemprego e, ao mesmo tempo, responder aos novos desafios de recuperação e aumento da competitividade.

Como solução para este problema, R. Boyer, na sua obra *La flexibilité du travail en Europe*, aponta a necessidade dos vários países implementarem estratégias de flexibilização, de forma a se adaptarem às novas condições de concorrência internacional e à instabilidade das evoluções macro-económicas. A este nível, considera que em cada país estas estratégias de flexibilização devem tomar formas peculiares, seguindo caminhos distintos de acordo com a história das relações de trabalho, as especializações industriais e o tipo de penetração nos mercados mundiais de cada país. ³³

No que diz respeito ao tipo de flexibilidade adoptada nos diversos países da Europa, tem-se observado diferenças dignas de registo. Assim, enquanto uns países recorrem mais à flexibilidade interna, outros adoptam uma flexibilidade marcadamente externa. Os sistemas que repousam numa forte flexibilidade interna do mercado de trabalho, têm em geral um nível de formação que permite aos trabalhadores efectuarem numerosas tarefas na mesma empresa. A flexibilidade interna pode também tomar a forma de horários de trabalho flexíveis. As economias com este tipo de flexibilidade têm tendências para assentar as suas vantagens competitivas numa produção de alta qualidade. Quanto aos sistemas que se apoiam numa flexibilidade externa do mercado de trabalho baseiam-se, essencialmente, na supressão dos regulamentos que suportam a rigidez do mercado de trabalho. As economias deste tipo procuram ser competitivas a nível dos preços, optando pela redução dos custos sociais e de mão-de-obra.

É importante que fique aqui presente que não há consenso em volta desta temática, não obstante existir um conjunto de especialistas que vêem na flexibilidade a solução dos problemas actuais.

Acrescente-se que para fazer fase aos problemas crescentes do desemprego nos países mais desenvolvidos, estão no centro de debate os temas sobre partilha de emprego e a redução dos horários de trabalho. Todavia, estas soluções têm vindo a ser questionadas por grande parte dos estudos europeus, que sugerem que estes procedimentos são

³² RIBEIRO, D. e NUNES, R., (1995) O que Mudou no Emprego, in *Exame*, Março.

³³ BOYER, R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, pp.203-205.

insuficientes para um incremento significativo e duradouro a nível de emprego. Pensa-se, antes, que para se enfrentar este problema se terá de recorrer a um leque de modificações nos domínios «da política fiscal e rendimentos, da educação e formação (educação contínua, educação duradoura, reforma da actual formação vocacional), da organização do trabalho, dos recursos humanos e inovação tecnológica (com o afastamento das filosofias e práticas “tecnocêntricas”), da regulamentação do mercado, do combate às práticas negociais injustas que resultam em *dumping* social, da limitação ao crescimento de enormes concentrações de poder industrial e financeiro».³⁴

Na opinião de Ch. Stoffaes, a nova redistribuição do trabalho relacionar-se-á mais com a revolução dos modos de vida do que com os progressos técnicos. Os novos empregos constituir-se-ão a partir das novas necessidades ligadas à elevação do nível de vida: a cultura, a comunicação, os tempos livres, a saúde. Portanto, coloca-se a possibilidade de na área dos serviços pessoais, comunitários e sociais vir a emergir uma significativa fonte de emprego .

É, no entanto, indispensável que não nos esqueçamos que as novas tecnologias vão suprimir muitos empregos e alterar as qualificações requeridas na indústria e nos escritórios. As tendências que já se fazem notar levam-nos a acreditar que as enormes mutações tecnológicas em gestação, sobretudo no complexo microelectrónica-informática-comunicação, terão profundas consequências sobre a natureza das actividades exercidas e a nível da distribuição dos empregos entre sectores de actividade.

³⁴ GRUPO DE LISBOA, *op. cit.*, p 72

II

TENDÊNCIAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A organização deve ser vista como um meio humano específico com um conjunto de regulações sociais e culturais que intervêm fortemente sobre a sua *performance* económica.³⁵ Ao mesmo tempo deve olhar-se a organização como um sistema de decisão e de divisão de trabalho cujo desenho/estrutura é influenciado em parte pelo tipo de papéis que se pretende que as pessoas desempenhem.³⁶

A compreensão das formas de flexibilidade de trabalho utilizadas pelas empresas pressupõe que se insira o factor humano no contexto organizacional que dá razão de ser à sua utilização, dando particular relevo à forma como se aborda/trata os recursos humanos. Esta reflexão baseia-se no princípio de que gerir recursos humanos é gerir as situações de trabalho.³⁷

Uma vez que a organização constitui a base de suporte de todo o sistema de gestão dos recursos humanos, compreendendo o conjunto de procedimentos e relações que asseguram a especialização de funções, faremos uma breve incursão nos modelos organizacionais que têm constituído referência obrigatória no estudo das organizações. Forneceremos, assim, uma compreensão das novas formas de organização do trabalho, a partir do estudo das formas que as antecederam e do seu enquadramento num quadro organizacional mais amplo. Esta abordagem permitirá, em nosso ver, por um lado, um melhor equacionamento das configurações organizacionais mais aptas para fazer frente ao contexto actual e, por outro lado, uma melhor visualização das alterações que têm vindo a dar-se na organização do trabalho.

³⁵ SAINSALEU, R. e SEGRESTIN, D. (1987), Para uma teoria sociológica da empresa, in *Sociologia - Problemas e práticas*, pp.199-215.

³⁶ TEIXEIRA, C. (1991), A flexibilidade na gestão dos recursos humanos, in *Revista de Gestão*, 29.

³⁷ Idem, *Ibidem*, p.29.

2.1-Abordagens racionalizadoras das organizações de trabalho

2.1.1-A Organização científica do trabalho

O nosso ponto de partida passa obrigatoriamente pelo autor da Organização Científica do Trabalho (OCT), F. Taylor³⁸ (1856-1915), o que se justifica, por um lado, pela influência que a sua concepção de organização do trabalho teve, e ainda tem, em todo o mundo industrializado e, por outro, pelo facto de as novas concepções sobre a emergência de novos modelos organizacionais serem concebidas por oposição a este modelo: o modelo Taylorista -fordista.³⁹

Com a sua obra *Principles of Scientific Management* (1911) propõe-se criar uma “ciência” da organização que revolucionará a estruturação do processo de trabalho, desintegrando o sindicalismo de operários qualificados por ofício e alterando completamente a composição técnica da classe operária.

Os trabalhos de Taylor consistem num esforço de sistematização e racionalização, a partir da observação e experimentação prática da estruturação do trabalho, com vista a obter ganhos económicos significativos com o aumento máximo da produtividade do “factor” trabalho.

Antes de prosseguir na apresentação das linhas-mestre da sua obra, convém aludir a um importante traço da biografia deste autor: o seu percurso profissional e, aliado a este, a sua formação académica.

Taylor inicia-se como aprendiz numa fábrica, passando por todos os escalões profissionais. Atingiu o estatuto de contramestre e posteriormente tornou-se engenheiro. Na posição de comando, como contramestre, debate-se com o problema da preguiça sistemática, ou seja, dá-se conta que os ex-colegas operários trabalham menos do que as suas reais capacidades. Perante esta constatação, coloca a ele mesmo a questão do motivo deste comportamento. Encontrando como resposta três causas: a)- em primeiro lugar, a “falta de zelo” é praticada como um modo de combater o desemprego operário, pois os operários acreditavam que se trabalhassem a um nível óptimo provocariam a curto prazo o desemprego na sua profissão; b)- a segundo causa relaciona-se com o uso

³⁸ Faço aqui uma ressalva advertindo para o facto da racionalização do trabalho não emergir com os estudos de Taylor. Na verdade, remonta ao âmago do desenvolvimento industrial; quer Adam Smith quer, no âmbito da sociologia, E. Durkheim abordaram exaustivamente a problemática da divisão do trabalho.

do sistema de salário à peça que numa fase inicial pode levar o operário a produzir mais, mas posteriormente acaba por ter efeitos inversos. O que se compreende, visto que neste sistema à medida que os melhores tempos são atingidos passam a constituir o ponto de referência para o estabelecimento do salário base, daqui resultando que os operários depressa se dão conta de que o aumento da intensidade do trabalho poucos ou nenhuns benefícios lhes traz em termos remuneratórios. Não admira, assim, que os operários recorram ao método que ficou conhecido por “travagem”⁴⁰ e c)- por fim, a terceira razão que não apenas favorece a preguiça sistemática, mas sobretudo a torna possível e eficaz, tem a ver com as «más tradições do ofício». O operário realizava o seu trabalho baseando-se no seu “saber-fazer” proveniente de uma vasta acumulação de saber prático transmitido oralmente de geração em geração. Este processo de aprendizagem suportado pela experimentação e empirismo, e, portanto, não sistematizado, não codificado, faz com que vários operários do mesmo ofício realizem o mesmo trabalho recorrendo a movimentos e utensílios diferentes. Assim, dada a grande variedade de modos operatórios e de ferramentas utilizadas em cada ofício, o operário era o único conhecedor e responsável pelo seu trabalho, tendo portanto total liberdade de manobra.⁴¹

O cerne da questão, para Taylor, estava na fonte de poder do operariado: o seu “saber fazer” adquirido ao longo dos anos que torna possível a sua total autonomia na execução do seu trabalho. Facto esse que justifica a ignorância, por parte da direcção, do processo de trabalho dos seus subordinados, impedindo-a, aliás, de desempenhar com eficiência o seu papel de controle, obrigando-a a deixar o processo produtivo ao livre critério dos operários. Para resolver esta “má tradição” na organização do trabalho, Taylor defende que se devia, simultaneamente, retirar este poder de iniciativa ao operário e fazer intervir o conceito de “ciência”, com o objectivo de atribuir um estatuto de verdade não contestável ao novo método.⁴²

Com este objectivo em mente, num primeiro momento, procede ao estudo exaustivo dos tempos e movimentos, bem como à observação dos utensílios/máquinas-ferramentas utilizados pelos operários na execução de cada tarefa. De seguida decompõe, fragmenta

³⁹ Este modelo tomou este nome porque Ford, nos anos 20, nas suas fábricas de automóveis, extremou os princípios tayloristas de racionalização das tarefas e dos postos de trabalho, criando a fabricação em sequência contínua ou como também é chamado o trabalho em “cadeia”.

⁴⁰ Os operários, como membros de um grupo social segregador de normas de conduta colectivas, nomeadamente no que concerne à contenção do esforço produtivo, trabalham não de acordo com as suas reais capacidades, mas segundo o ritmo de trabalho ditado pelo grupo.

⁴¹ CORIAT, B. (1985), O Taylorismo e a Expropiação do Saber Operário, in *Sociologia do trabalho- Organização do Trabalho Industrial. Antologia*, pp. 84-86.

⁴² BERNOUX, Ph., *A Sociologia das Organizações*, p.55.

as tarefas nos seus elementos mais simples, elimina todos os gestos e movimentos inúteis, prescreve os movimentos a executar, as pausas a fazer, as ferramentas a utilizar e com o auxílio do “cronómetro” estabelece o tempo padrão para cada tarefa. Ele busca com este processo a melhor maneira (one best way) de realizar as tarefas, com vista a atingir a máxima eficácia com o mínimo esforço/custo. Planea tudo até ao ínfimo pormenor. O processo de produção decompõe-se numa sequência de tarefas simples e previamente fixadas, em que todos os detalhes da produção são programados de modo a reduzir todos os riscos e incertezas, pois, nenhuma variável deveria escapar.⁴³

B. Coriat⁴⁴ refere-se a este esforço de racionalização e sistematização que reduziu o trabalho operário a um pequeno número de gestos rotineiros e repetitivos, como tratando-se da expropriação e confiscação por parte da gestão do saber do operário. Podemos concluir daqui que Taylor conferiu um papel determinante aos novos actores sociais, isto é, aos técnicos especialistas, englobando-se nesta categoria os engenheiros, cronometristas, desenhadores, programadores das tarefas, etc., ao mesmo tempo que desvaloriza actores sociais tradicionais como os encarregados, os contramestres e os mestres.

A OCT consubstancia-se numa nítida separação entre a execução e a concepção, sendo que a concepção, isto é, o estudo, o planeamento e a organização do trabalho cabe exclusivamente aos técnicos especialistas (engenheiros, etc.), que têm também a seu cargo a coordenação e o controlo, são eles que detêm o saber e, portanto, representam a autoridade; aos operários compete apenas o dispêndio das energias psicofísicas na execução de tarefas simples e estanques que pela sua natureza impedem a comunicação entre colegas. As tarefas deverão ser realizadas tal e qual como haviam sido planeadas nos Gabinetes de Direcção segundo o método “científico”, não lhes sendo deixada qualquer margem de iniciativa. Numa empresa organizada segundo este esquema dicotómico, o circuito de comunicação é obrigatoriamente vertical, na medida em que as decisões têm apenas um sentido descendente, não obstante as informações poderem circular de baixo para cima.

Taylor defendia que quanto mais elementares, simples e fáceis fossem os gestos produtivos exigidos, maior seria a rentabilidade. O seu ideal era a correspondência de um trabalhador a um posto de trabalho com um número muito reduzido de actividades, bem

⁴³ORTSMAN, O., (1984), *Mudar o Trabalho - As experiências, os métodos, as condições de experimentação social*, p. 29.

⁴⁴CORIAT, B. (1985), *op. cit.*

como a uma tarefa extremamente simplificada.⁴⁵ A divisão do trabalho, conheceu então valores nunca antes registados. No interior de cada categoria passou a existir um conjunto numeroso de postos e subdivisões, de modo que a evolução na carreira passou a fazer-se pela passagem sucessiva de uma categoria de tarefas a outra, ao contrário do que acontecia tradicionalmente em que uma promoção implicava sempre um aprofundamento dos conhecimentos e das capacidades.

Decorrente desta decomposição do trabalho, assiste-se à sua individualização, na medida em que o trabalho em equipa característico do “modelo” anterior é excluído das empresas tayloristas. As tarefas de cada operário tornam-se específicas e estanques, procurando-se, inclusive, evitar que os operários comuniquem entre si, separando-se os postos de trabalho no espaço físico. Na verdade, Taylor considerava o trabalho em equipa nefasto até porque desencadeava o estabelecimento de normas de comportamento alheias aos princípios científicos, tais como a restrição do esforço produtivo a que já nos referimos aquando da explicação das causas que segregam a preguiça sistemática. Então, o isolamento do operário do grupo deve ser entendido, em certa medida, como a forma encontrada para evitar o confronto com os comportamentos colectivos dos operários, que sempre que viam as suas tradições de ofício postas em causa se levantavam em bloco.⁴⁶

A questão que é chegada a altura de colocar é a que meios recorrer para que os indivíduos aceitem trabalhar nestas condições, ou seja, executando trabalhos monótonos, esmigalhados, sem qualquer margem de iniciativa e completamente isolados do grupo. A resposta remete para a visão unidimensional que Taylor tinha do Homem, como ser motivado exclusivamente por factores económicos, ou melhor, por dinheiro. Por detrás do conceito de *Homo Economicus* estava a fundamentação psicológica deste sistema. Encaravam-se os operários como tendo uma tendência inata para o fraco rendimento, necessitando de uma orientação explícita, até porque o seu nível intelectual era baixo, logo, precisavam de um trabalho sequencial e repetitivo que suportasse a sua apatia e, claro está, de um salário elevado que os motivasse.

Outro dos aspectos marcantes do taylorismo é a selecção científica do pessoal de execução. Pretendia-se atribuir a cada operário a tarefa que mais de acordo estivesse com as suas condições físicas e aptidões, com a finalidade de colocar o homem certo no lugar certo. É de referir que aliado a este princípio da selecção científica estava o da

⁴⁵ FREIRE, J. (1993), *Sociologia do trabalho, uma introdução*, p.65.

formação; era necessário instruí-los de modo a tornar possível a máxima produção. Para o autor deste modelo estava-se, assim, a dar a oportunidade aos indivíduos de fazerem o seu trabalho com a máxima eficiência, recebendo como compensação salários elevados. Ele julgava, assim, conseguir os melhores benefícios para todos. Segundo ele, o empregador obtinha aquilo que ardentemente desejava: maior lucro; os trabalhadores ao ganharem salários elevados realizar-se-iam como trabalhadores e consumidores e, por fim, a própria sociedade em geral acabaria por lucrar com um nível de vida superior.

Para viabilizar a adequada aplicação da OCT, concebe-se uma autoridade hierárquica formal apoiada numa supervisão funcional, com vários supervisores que dão instruções e controlam os operários na execução do trabalho.⁴⁷ Este controlo sistemático tinha por finalidade garantir a realização do trabalho tal como havia sido programado pelos elementos da Direcção.

Taylor quis, sobretudo, racionalizar o funcionamento da empresa procurando por este meio substituir o empirismo que marcou o período precedente: o do operário profissional. Não obstante todas as críticas que se possam fazer à “gestão científica”, esta teve o mérito de eleger a organização «como passível de uma análise racional e de uma acção reflectida (esse lugar), até então não percebido como campo de estudos possíveis e abandonado à intuição e aos modos tradicionais de acção»⁴⁸. Portanto, a obra de Taylor é «antes de mais uma tentativa de introdução de um modelo racionalizador nas actividades de execução da empresa».⁴⁹ Com H. Ford, os princípios racionalizadores do taylorismo foram levados à exaustão e aplicados ao conjunto da empresa industrial.

Em nossa opinião, o taylorismo deve ser restituído ao seu contexto económico-social, pois só assim é possível apreender em toda a plenitude o pensamento de Taylor. No início do século XX, tínhamos um mercado em expansão, relativamente estável e previsível, bem como grandes quantidades de mão-de obra pouco escolarizada. Estávamos, portanto, em presença de um contexto que permitiu o nascimento de uma forma organizacional suportada pela dupla produção em massa - consumo em massa. Taylor, ao erguer-se contra os métodos de trabalho e modos de produção com base em conhecimentos empíricos característicos do mundo industrial do início deste século, fomenta as condições para o despoletar da indústria moderna.

⁴⁶ BERNOUX, Ph., *op. cit.*, p.60.

⁴⁷ FERREIRA, J. M. C. et al (1996), *Psicossociologia das organizações*, p. 9

⁴⁸ MOTTEZ, B. (1966), *A sociologia industrial*, p.12.

⁴⁹ BERNOUX, Ph., *op. cit.*, p. 111.

Actualmente, critica-se o taylorismo por ter defendido uma divisão radical do trabalho, uma divisão desumana que reduziu a acção do homem ao seu aspecto instrumental. Criando uma nova força de trabalho caracterizada pela perda das habilidades manuais e por um aumento exponencial da produtividade que anos mais tarde se mostrou contraprodutiva, dado o surgimento de problemas de absentismo e um elevado *turnover*.⁵⁰

2.1.2- O Modelo Burocrático

A burocracia é considerada como o primeiro grande modelo de organização racional. A reflexão de Max Weber (1864-1920) constitui o primeiro ponto de referência de qualquer análise sobre a burocracia. Se F. Taylor construiu um modelo racionalizador do sistema de produção industrial, por seu turno, na mesma época, M. Weber conceptualizou a noção de burocracia por associação a uma nova forma de dominação de tipo racional-legal, característica das sociedades modernas .

Weber começou por se questionar sobre o problema do exercício da autoridade num mundo económico totalmente novo: a sociedade industrial. Segundo ele, o exercício de autoridade implica não só que um chefe emane um conjunto de ordens específicas, mas também que estas sejam aceites pelos subordinados e sejam consideradas legítimas. Na investigação que levou a cabo, descurtinou três tipos de autoridade: carismática, tradicional e racional-legal. Afirmando que a autoridade que melhor se adapta às organizações das sociedades industriais em acelerado desenvolvimento económico terá por base necessariamente um fundamento legal e, portanto, racional, a que chamou de burocracia. Nestas sociedades, a autoridade impõe-se «em virtude da legalidade, em virtude da crença na validade de um estatuto legal e de uma competência positiva fundadas em regras estabelecidas racionalmente»⁵¹. A dominação burocrática é feita pelo saber, elemento esse que lhe confere o carácter racional. É este saber especializado que coloca o seu detentor numa posição de poder.

Como é do conhecimento de todos, o termo burocracia tomou uma conotação negativa, aparecendo como sinónimo de rigidez e ineficiência. Na linguagem corrente a palavra burocracia tem um sentido pejorativo, negativo. Porém, em Weber a burocracia tem um conjunto de vantagens técnicas que permite organizar eficazmente um número elevado

⁵⁰ WOOD, T. (1992), Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido, *in Revista da Administração de Empresa*, p. 8.



de pessoas. Não obstante reconhecer que a burocracia pode causar problemas de “formalidade”, referindo, até, que muitas das funções são monótonas e causam entraves à acção e ao desenvolvimento das capacidades criativas.

Ele defende que a burocracia tem uma superioridade técnica⁵² em relação a qualquer outro tipo de organização. Tudo o leva a crer que era a mais precisa, rápida, não ambígua e eficiente forma de organizar, pois eliminava os favoritismos, a subjectividade e os actos arbitrários através do imperativo da regra. A administração burocrática assegura que as decisões sejam tomadas em conformidade com um critério geral, em vez de dependerem do capricho de um indivíduo, viabilizando a impessoalidade e a imparcialidade. Criam-se quadros de funcionários remunerados que trabalham a tempo inteiro, reduzindo a oportunidade de corrupção. Dá-se formação aos funcionários para que estes se tornem especialistas na área em que operam, evitando “o talento amador” e assegurando um bom nível de competência. Avaliam-se as aptidões dos funcionários por via de exames e de outras provas públicas, reduzindo a possibilidade da intervenção de favores e clientelismos. Portanto, para Weber, o procedimento burocrático apresenta um quadro “desumanizante virtuoso”, na medida em que permite eliminar da actividade oficial a irracionalidade e tudo o que for puramente emocional, oferecendo «o estabelecimento das bases de uma administração guiada por uma lei sistematicamente conceptualizada e racional, baseada nas regras (...) levadas ao mais alto grau de perfeição técnica».⁵³ A vantagem deste modelo está na despersonalização e estandardização das actividades humanas.

Este modelo assenta numa racionalização extrema que procura abranger todos os procedimentos, de forma a banir qualquer tipo de incerteza. Weber procura a total previsibilidade do comportamento dos membros na organização. Tudo é planeado com o objectivo de prever antecipadamente todas as ocorrências. Define-se antecipadamente como a organização deve funcionar, regulamentando-se tudo por escrito. Considera-se que as normas e regulamentos devem ser exaustivos a ponto de cobrir todas as áreas da organização, de prever todos os acontecimentos e de enquadrá-los dentro de um esquema previamente definido. Os funcionários devem agir em conformidade com as normas e regulamentos prescritos pela organização e a execução das tarefas deve estar completamente rotineirizada. Acredita-se, portanto, ser possível prever o comportamento dos indivíduos no seio das organizações burocráticas. A organização

⁵¹ WEBER, M. (1959), *Le Savant et le Politique*, citado por BERNOUX, Ph., *A Sociologia das Empresas*, p.107.

⁵² WEBER, M., As características da Burocracia, in *A Burocracia*, pp. 41-48.

informal é vista como uma consequência da impossibilidade prática de estandardizar na totalidade o comportamento humano na organização. Assim sendo aparece como um factor de imprevisibilidade das burocracias, sendo considerada por Weber como um aspecto indesejável, acabando por ignorá-la.

Após o exposto podemos afirmar com segurança que as reflexões de Weber e de Taylor se aproximam em alguns aspectos, o que se compreende uma vez que ambos são herdeiros do racionalizador século XIX. Com a ascensão da abordagem humanística, este modelo e a relação que ele vincula entre eficácia e impessoalidade/padronização são gradualmente postos em causa. Um conjunto de investigações empíricas vieram demonstrar que as organizações burocráticas incarnam um conjunto de disfunções, isto é, de efeitos imprevistos contrários aos fins prosseguidos que contribuem para a ineficácia organizacional e chegam a constituir autênticos círculos viciosos.

R. Merton foi dos primeiros a alertar para este facto. Merton ressalta que a procura de uma previsibilidade total dos comportamentos induz a um funcionamento pesado e à falta de maleabilidade. Considera que a exigência de controlo proveniente da hierarquia tem um conjunto de consequências indesejáveis, que passamos a citar. A impessoalidade no relacionamento entre funcionários leva a que as pessoas sejam vistas como meros ocupadores de cargos. A interiorização das regras faz com que os regulamentos adquiram um valor intrínseco, transformando-os de meios em objectivos primordiais, fazendo esquecer os verdadeiros objectivos da organização. As normas e regulamentos «passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer actividade racional».⁵⁴ A utilização das regras como método para tomar decisões, acaba por inviabilizar a procura de soluções alternativas. Quem decide, em qualquer situação, não é quem possui mais conhecimentos sobre o assunto, mas antes quem ocupa a categoria mais elevada na hierarquia. Como tudo é rotineirizado, estandardizado, previsto com antecipação há uma aversão à mudança. O sistema tem dificuldades em adaptar-se a situações em mutação e a situações particulares, individualizadas.

M. Crozier, na sua obra *Le Phénomène Bureaucratique* (1956)⁵⁵ põe em causa o princípio da eficácia burocrática, pondo em evidência os «círculos viciosos da burocratização», ou melhor, as disfunções em cadeia que se reforçam umas às outras, sem que os participantes tenham de algum modo consciência disso. A organização é um

⁵³ Idem, *ibidem*, p. 48.

⁵⁴ CHIAVENATO, I. (1983), *Introdução à teoria geral da administração*, p. 291.

sistema que devido a um conjunto de características internas - tais como, a impessoalidade das regras, a centralização das decisões, a fraqueza do poder central, a forte estratificação em categorias isoladas, a ausência geral de comunicações, o medo das relações face-a-face e o desenvolvimento de relações de poder paralelas- é incapaz de se autocorrigir a partir dos seus erros. Existe antes uma tendência para responder aos maus resultados e às dificuldades que o sistema burocrático segrega lançando mão a mais regras, a uma maior centralização, aumentando o isolamento das diferentes categorias hierárquicas e acentuando as pressões sobre os indivíduos, com o objectivo de enformar um espírito de corpo como meio de protecção do grupo. No entanto, através deste processo acabam apenas por reforçar ainda mais as características disfuncionais, gerando o tal círculo vicioso.

Surge então a crise devido aos bloqueios que a organização cria por via da sua imobilidade rotineira que impede um ajustamento diário, contínuo e imediato. Este sistema mostra-se, portanto, demasiado rígido para se ajustar sem crise às transformações que ocorrem a ritmo acelerado nas sociedades actuais. A burocracia é oposta à empresa moderna, visto que exige ao funcionário que respeite o formalismo, que aja de acordo com critérios universais e que se comporte com impessoalidade, desempenhando as suas funções de forma despersonalizada, o que, com efeito, é contrário aos princípios do *management* moderno que valorizam comportamentos caracterizados pela agressividade, entusiasmo, empenhamento, iniciativa, etc.

Não nos podemos esquecer que o modelo burocrático está apoiado na rarefacção da comunicação e como tal só permite a adaptação às mudanças lentamente e em crise. O sistema reforça a centralização das responsabilidades. Com a compartimentação inerente ao sistema, quem tem o poder de decidir não tem as informações necessárias, e os que as têm não tem o poder de decidir, nem estão interessados em comunicar as suas informações. Um decisor que tem uma decisão para tomar apoia-se na rotina, no sentido em que procurará uma regra impessoal sobre a qual se apoiará, evitando, portanto, toda a mudança.

Apesar de todos os inconvenientes do sistema burocrático, M. Crozier constatou, nas suas investigações, que a rotina bem pode «ser uma resposta estratégica e adaptada às pressões que derivam das formas de organização do trabalho».⁵⁵ Neste sentido, refere a redução das tensões interpessoais que a burocracia permite, pois a sua “racionalidade”

⁵⁵ CROZIER, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon* , pp.175-208.

⁵⁶ SAINSAULIEU, R. (1986), *O mundo do trabalho*, p. 370 .

gere os problemas afectivos e emocionais inerentes às dificuldades gerais suscitadas pela cooperação dentro da organização que, aliás, é sempre conflitual, dado o confronto de fenómenos de dependência, de poder e de arbitrariedades pessoais. Verifica também que com a antiguidade, a satisfação cresce devido ao estatuto social do empregado, mais do que devido ao conteúdo e às relações no trabalho.

R. Sainsaulieu diz-nos que o modelo racional tem, como é óbvio, vantagens e inconvenientes. Das vantagens que refere pomos em relevo as que se seguem: a ciência substitui a intuição, pondo de lado a intervenção do arbitrário na produção económica; substitui-se o conhecimento, mais ou menos, “secreto” do mundo artesanal pela competência técnica; formalizam-se as regras sobre as tarefas, funções e responsabilidades tornando as relações de trabalho impessoais; é um modelo facilmente transportável de uma indústria para outra, pois, o seu carácter formal permite instalar a mesma estrutura, em todo o lado.⁵⁷ Quanto às críticas, subdivide-as em sociológicas, económica, ergonómicas, políticas e culturais. Aqui destacamos as seguintes: a)- a questão da impessoalidade faz com que não tenha em conta as motivações humanas, bem como outros factores que influenciam as organizações; b)- a excessiva especialização e a repetitividade do trabalho em cadeia provoca graves deteriorizações mentais e psíquicas; c) a divisão extrema do trabalho entre quem concebe e quem executa conduz à alienação e, paralelamente, leva a uma centralização crescente das capacidades intelectuais, profissionais e escolares adquiridas; d)- toda a significação social e política do sindicalismo é posta em causa. Os sindicatos estão excluídos do organigrama, porque não têm um lugar racionalmente justificado; e)- a aplicação, a nível mundial, do modelo racional, conduz à sua deformação, provocada pela influência das culturas societais, fazendo com que não seja atingida a uniformização pretendida. Por outro lado, dado o carácter fechado da organização racional, não tem em conta o ambiente que a rodeia.

Daqui tiramos a ilação de que se deve encarar o modelo racional, englobando o taylorismo e a burocracia, como sendo portador de vantagens e inconvenientes. Não nos podemos esquecer que apesar de todas as críticas feitas ao modelo racional, ele continua a “dar cartas” no mundo moderno; a prova está na sua presença em muitas das organizações actuais. As teorias contingenciais defendem mesmo que em determinados contextos ambientais, caracterizados pela estabilidade e previsibilidade, o modo racional de organizar é aquele que apresenta mais vantagens competitivas.

⁵⁷ SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de l'organization et de l'entreprise*, pp. 43-46.

2.1.3 - A Aborgagem Humanística

Para a teoria clássica das organizações, o comportamento humano era perfeitamente previsível. Considerava-se que os indivíduos eram sempre racionais, na medida em que procuravam a maximização dos respectivos ganhos materiais. Com a conhecida experiência na Wertern Electric Company em Hawthorne (1924-1932), dirigida por Elton Mayo, refutou-se este postulado simplista ao demonstrar a complexidade dos comportamentos humanos nas organizações. Pôs-se em evidência factores motivacionais, afectivos e psicológicos que permitiam explicar determinados comportamentos nas organizações, inexplicáveis numa perspectiva meramente tecnicista e economicista. As conclusões a que chegaram com esta experiência empírica veio dar origem a uma corrente de investigação e de acção: a Escola das Relações Humanas.

Os investigadores de Hawthorne foram os primeiros a estudar as organizações de trabalho como um sistema social, dando relevo às exigências afectivas do homem e às suas necessidades no contexto de trabalho, tais como: de segurança no emprego, de reconhecimento, de expressão e participação. Na sua opinião, a negligência destas traria disfuncionamentos em termos de produtividade.

Surge, assim, o *homo socius* que age motivado, não apenas pelo ganho do dinheiro, mas sobretudo pela necessidade de aprovação social, de reconhecimento, de sentir que pertence a um grupo com o qual se identifica e no qual participa activamente. Chama-se a atenção para a importância do grupo, mostrando que os indivíduos não reagem isoladamente, mas como membros de um grupo e avança-se com a ideia de que o nível de competência e de eficiência dos trabalhadores se relaciona com os níveis de socialização e integração dos indivíduos no grupo. Esta abordagem traz, deste modo, ao de cima uma outra realidade que as abordagens tecnicistas das organizações deixaram de lado: o grupo informal, que têm um papel insubstituível na socialização dos indivíduos no interior da organização. Verifica-se ainda que as atitudes, normas e regras que estes grupos informais segregam, escapam e, por vezes, vão no sentido contrário da racionalidade produtivista das estruturas formais.

Neste contexto vem a palco o problema da liderança. Deveria formar-se uma elite de líderes que comunicasse e compreendesse os trabalhadores de forma a fazer corresponder as estruturas formais e informais no sentido convergente dos interesses económicos da empresa. Assim, um bom líder seria mais um animador de grupo, com uma importante função de escuta, ao invés de um chefe no sentido tradicional do termo.

Põe-se em relevo o facto do conteúdo e a natureza do trabalho influenciar significativamente a moral⁵⁸ do trabalhador, sendo que os trabalhos repetitivos afectam negativamente as atitudes no trabalho. As pausas permitem o restabelecer das energias e dão aso ao convívio, sendo fundamentais à adequada integração dos indivíduos na organização.

Nasce uma nova concepção da empresa: a empresa como sistema social que para além da função económica de produção de bens e serviços, teria igualmente uma função social consubstanciada na distribuição de satisfação aos seus empregados. Questiona-se, assim, a tendência para a impessoalidade, característica das sociedades industriais e modernas.

As organizações passam a definir-se como sendo portadoras de dois subsistemas interdependentes: o técnico e o humano, postulando-se que só a tomada em consideração das interacções entre os dois, possibilita o atingimento da máxima eficiência organizacional.

Na vertente prática, esta corrente mostrou-se muito importante, pois com base nestas considerações, a partir de então, tomaram-se um conjunto de medidas no âmbito da gestão que mostraram que os processos participativos são, na maioria das vezes, superiores aos autoritários e tecnocráticos quer para os trabalhadores quer em termos de resultados produtivos para a empresa. A título exemplificativo, temos: «as medidas para reforçar a noção de comunidade de empresa (clubes, convívio, desporto, apoios sociais); os programas de formação das chefias e a atenção aos problemas da liderança; a preocupação como sistema de comunicação na empresa (jornais, painéis de fixação, sinais); medidas para elevar e manter o moral dos empregados (conselheiros e assistentes sociais, caixas de reclamações, prémios materiais e morais), etc.». ⁵⁹

No plano conceptual, segundo E. Friedberg, em termos de raciocínio organizacional, o seu contributo foi reduzido, pois permaneceu «prisoneiro da visão tayloriana de um indivíduo passivo no trabalho, respondendo de forma estereotipada aos estímulos a que é submetido. Aos estímulos económicos haviam-se limitado a acrescentar os estímulos afectivos». ⁶⁰ Esta corrente tem sido muitas vezes acusada de manipuladora, por se basear no postulado de que a natureza humana se caracterizaria por um conjunto de

⁵⁸ O conceito moral é empregue por esta abordagem para expressar a relação existente entre a satisfação de um trabalhador e o seu rendimento.

⁵⁹ FREIRE, J. (1993), *op. cit.*, p. 89.

⁶⁰ FRIEDBERG, E. (1995), *Organização*, in *Tratado de Sociologia*, p. 347.

propriedades «inventariáveis, previsíveis e, logo, influenciáveis também».⁶¹ Esta abordagem caiu na psicologização do estudo das organizações, levando a «postular para os indivíduos- e consequentemente para as organizações- um modelo ideal e único de saúde psicológica».⁶²

2.2 -A otimização conjunta do sistema técnico e do sistema social

Enquanto a OCT, como já foi dito, colocou a tónica nos constrangimentos técnicos e formais e a abordagem humanística privilegiou as dimensões afectivas e os «fenómenos informais», a abordagem sócio-técnica reforça a ideia de que a organização é o produto da interacção entre dois pares de dimensões: a técnica e a social, bem como, a estrutura formal e a estrutura informal.

Esta abordagem tomou por ponto de partida algumas das conclusões da corrente das «relações humanas», em particular no que concerne à interdependência dos factores técnicos e humanos. No entanto, vai mais longe, não se contentando com o papel de observador externo e, utilizando o método de pesquisa-acção, procura resolver os problemas específicos que surgem no terreno.

Situando, no seu contexto histórico, o nascimento desta corrente, remetemos para os trabalhos realizados ao longo da Segunda Guerra Mundial por um conjunto de psicólogos, psiquiatras e antropólogos, incumbidos de resolver um conjunto de problemas práticos relacionados com a selecção de oficiais para o exército; a readaptação à vida civil dos repatriados de guerra, a análise das componentes da moral do exército alemão, etc.. Anos mais tarde, estes investigadores criaram o Tavistock Institute of Human Relations (1946-Londres) e começaram a intervir no solucionamento de «problemas específicos de organização e de relação social»⁶³, centrando-se no desenvolvimento e mudança organizacional.

Os investigadores do Tavistock integraram nas suas análises as noções de sistema, de sistema aberto e de sistema aberto sociotécnico, sendo esta última um contributo particular deste instituto.

⁶¹ Idem, *Ibidem* p. 347

⁶² Idem, *Ibidem* p. 348

⁶³ ORTSMAN, O., (1984), *Mudar o Trabalho- As experiências, os métodos, as condições de experimentação social*, p. 141.

A noção de sistema é aplicada por estes investigadores no domínio da organização do trabalho. Sendo um sistema um «arranjo de componentes em relação a um conjunto de que dependem»⁶⁴, neste sentido, em vez de se partir da análise de cada tarefa específica para de seguida se lhe juntar outras tarefas, obtendo assim a actividade global, estes investigadores consideram que se deve partir da actividade global para estudar as tarefas específicas que a compõem. Põem, assim, de lado as análises clássicas que procuravam examinar uma realidade complexa por via, apenas, do estudo das relações entre as partes. A teoria dos sistemas constitui um avanço significativo em relação à teoria clássica, uma vez que faculta uma melhor compreensão de uma realidade complexa ao permitir a análise das inter-relações das estruturas e dos processos da empresa.⁶⁵

Partindo da Teoria Geral dos Sistemas, pegam no conceito de sistema aberto e aplicam-no às organizações de trabalho. Defendem que as empresas devem ser vistas como estando em permanente interacção com o meio envolvente, influenciando e sendo influenciadas por este. Os sistemas abertos funcionam segundo um ciclo de eventos, ou seja, a empresa vai buscar inputs (na forma de matérias primas, tecnologias, recursos humanos, energia, informação, capital, clientes, etc.) ao meio, processa-os no seu interior e envia para o meio outputs (produtos e serviços, informação, publicidade, poluição, inovação, etc.). Para além das variáveis referentes ao contexto económico, o ambiente onde a empresa está inserida engloba variáveis de outra natureza, nomeadamente as normas jurídicas, as convenções colectivas do trabalho, a conjuntura política, a cultura, as normas e valores sociais, as condições geográficas e climáticas.

A escola sócio-técnica aborda as articulações existentes entre a estrutura da organização e o exterior em “movimento” constante. Por outras palavras, a empresa como conjunto sócio-técnico está em constante interacção com o ambiente económico, social, técnico e mesmo cultural e a viabilidade da empresa depende da sua aptidão para reagir a este ambiente. Remetendo para o postulado de que um ambiente instável, pouco previsível, altamente competitivo, portanto turbulento no que respeita ao mercado e à tecnologia, exige formas organizacionais flexíveis, suportadas por centros de decisão intermédios semi-autónomos. A nível da organização do trabalho, a necessidade da capacidade de adaptação interna acenta numa concepção que valoriza a participação, fundada na responsabilização e autonomia dos trabalhadores. Todavia, se o meio for relativamente

⁶⁴ ANGYAL, A. (1941), *Foundations for a Science of Personality*, In ORTSMAN, O., *op. cit.*, p.149.

⁶⁵ Idem, *ibidem*, pp.149-150

estável e previsível, a empresa pode ganhar em apresentar uma forma mais rígida com uma coordenação centralizada.

O processo intenso de trocas que as empresas efectuam com o exterior faz com que estejam em equilíbrio dinâmico com o meio, de forma a podermos dizer que são sistemas abertos selectivos e auto-regulados. Valoriza-se, neste contexto, as capacidades de aprendizagem, de maleabilidade e o espírito de iniciativa .

Desta corrente nascerá a noção de sistema aberto sociotécnico com incidência no âmbito da organização do trabalho. A questão central é a articulação entre o subsistema social e o subsistema técnico da empresa, chamando-se a atenção para a necessidade da optimização conjunta destes dois sistemas.

No caso da célebre pesquisa, conduzida por E. Trist nas minas de carvão inglesas, verificou-se que a forma de organização do trabalho que permitia uma maior optimização produtiva, dada a melhor resposta do sistema social aos constrangimentos do sistema técnico, é aquela em que os intervenientes no processo de produção têm a liberdade de ajustar à sua maneira de trabalhar, preservando em grande medida o colectivismo do funcionamento tradicional, às novas tecnologias instaladas.⁶⁶ Daqui tira-se a ilação de que uma mesma tecnologia permite mais do que um modelo de organização, não sendo indiferente, no entanto, a forma de organização escolhida, pois a eficácia do sistema de produção está dependente da forma como interagem os dois sistemas técnico e social. Relativiza-se, deste modo, toda a situação organizacional e dá-se particular importância à participação dos interessados no processo de mudança.

Esta corrente propõe novos princípios para a reorganização do trabalho por forma a torná-lo mais motivante, mais participativo e mais eficaz, dos quais se salientam os seguintes: trabalho “completo” e identificável com os resultados visíveis; aprendizagem contínua; controlo sobre o próprio trabalho (autonomia); feedback sobre os resultados do trabalho; entre-ajuda entre aqueles que realizam o trabalho. Assim, o sistema sócio-técnico ideal em termos de organização do trabalho seria aquele em que o grupo tem: uma unidade significativa de actividades; responsabilidade pela realização do trabalho e controlo sobre os resultados; recompensas baseadas no desempenho do grupo como um

⁶⁶ FREIRE, J., (1993), *op. cit.*, p.97.

todo; diferenciação reduzida entre os indivíduos; relacionamentos interpessoais satisfatórios.⁶⁷

De modo que, para além das empresas terem de responder às exigências e limitações do meio ambiente em termos de mercado e tecnologia, teriam também de dar resposta às expectativas e aspirações das pessoas, visto serem elas que permitem pôr o sistema técnico em funcionamento. Estas teses põem em evidência que a inovação tecnológica por si só não resulta numa eficácia superior, sendo apenas motivo de uma eficácia potencial que para se tornar real depende do sistema social.

Esta corrente apresenta aspectos bastantes inovadores no que diz respeito à filosofia de gestão. Destacámos os seguintes princípios⁶⁸ (retirados das conclusões da intervenção do Tavistok Institute na Shell Inglesa):

- definem-se objectivos sociais para a empresa, pois pensa-se que os «recursos da empresa e, nomeadamente, os seus meios em pessoal são recursos sociais, que pertencem a toda a comunidade por inteiro».⁶⁹

- a empresa deve proteger os empregados velando pela sua segurança e ajudando-os a desenvolver as suas potencialidades;

- as mudanças tecnológicas e ambientais rápidas exigem uma grande flexibilidade de produção e uma descentralização dos centros de actividades. Para responder a estas exigências os indivíduos terão de estar em formação contínua, dada a necessidade constante de pôr em prática novas formas organizacionais.

- os circuitos de informação devem estar bem coordenados permitindo que as informações recebidas sejam de qualidade;

- é necessário pôr em prática um conjunto de condições que permitam ao pessoal interessar-se pelas suas actividades, pois tal não acontece de forma espontânea;

- há uma margem de liberdade entre os sistemas técnico e social que pode ser utilizada para modificar a organização do trabalho, bem como a própria tecnologia. Considera-se ainda ser mais vantajoso automatizar as tarefas perigosas e repetitivas ao invés das tarefas mais complexas.

⁶⁷ KOVACS, I., MONIZ, A. B. e CERDEIRA, C., (1993) *Mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa*, p.5.

⁶⁸ ORTSMAN, O., *op. cit.*, pp.162-164.

Pela nossa parte, reteremos desta perspectiva a concepção da organização como um sistema aberto que coloca em interacção os subsistemas técnico e social, bem como, as pesquisas inovadoras que os investigadores levaram a cabo no âmbito da organização do trabalho e da mudança organizacional.

2.3- Impacto dos constrangimentos do meio sobre a organização

A abordagem contingencial estuda também as organizações como sistemas abertos, dando particular relevo aos constrangimentos do meio. As origens destas análises enquadram-se num conjunto de pesquisas feitas para testar quais as estruturas organizacionais mais eficazes em determinados contextos ambientais. Destacam-se as pesquisas realizadas sobre a direcção de: J. Thompson; T. Burns e G. M. Stalker; P. Lawrence e J. Lorsch; e Ch. Perrow.

Em termos globais, os resultados das pesquisas permitiram chegarem a duas conclusões fundamentais:

-A estrutura de uma organização e o seu funcionamento interno dependem da interface com o meio ambiente externo. O ambiente externo é um contexto com uma série de variáveis independentes que determinam e explicam o funcionamento interno das organizações. Defende-se, portanto, que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, dando-se assim um deslocamento de dentro para fora da organização.

-O determinismo contingencial dos factores externos, remete para o relativismo do funcionamento interno das organizações.⁷⁰ Defende-se então que não existe um modelo padrão de ajustamento, de reacção e de funcionamento para qualquer organização. Este raciocínio permite chegar à tese geral de que não há uma melhor maneira de administrar ou organizar, mas antes várias. Rejeitam-se os princípios universais de organizar e considera-se que a prática administrativa é contingente, isto é, situacional. A eficácia organizacional implica o reconhecimento dos constrangimentos/limitações impostas pelas contingências externas e o desvendar dos modelos organizacionais que melhor consigam tirar partido das pressões e oportunidades que o meio oferece.

⁶⁹Idem, *ibidem*, p.162.

⁷⁰FERREIRA, J. M. C. et al (1996), *op. cit*, 67.

Daqui resulta a ideia de uma relação funcional entre as variáveis independentes ambientais (tecnologia, mercado, conjunturas económica e política, aspectos jurídico-legais, cultura, variáveis demográficas, etc.) e as variáveis organizacionais (estruturas, desenho organizacional, níveis hierárquicos, processo de tomada de decisão, liderança, papéis, normas, valores, etc.). Esta relação é do tipo “se-então”⁷¹. Ora vejamos: se uma empresa se move num ambiente relativamente simples, previsível e estável pode então apresentar-se-lhe como vantajoso a adopção do modelo clássico ou, como também é denominado, burocrático-mecânico. No entanto, se o ambiente for de tipo turbulento, ou seja, altamente dinâmico, complexo, imprevisível, então as formas organizacionais que se mostram mais eficazes num contexto desta natureza, designadamente em termos de organização do trabalho, são aquelas com características mais flexíveis. Os dois modelos apresentados são visto nos extremos de um *continuu*, o que significa que no interior desse *continuu* existem modelos intermédios e híbridos.

As estas conclusões chegaram Buns e Stalker com a pesquisa que puseram em curso num conjunto de empresas britânicas que se moviam em contextos socio-económicos bastante diferenciados. Daí elaboraram dois modelos ideais, puros, extremados de organização: o modelo mecânico e o modelo orgânico. A primeira forma organizacional tenderia a surgir num contexto estável com inovação tecnológica reduzida e um mercado previsível, enquanto a segunda, corresponde à resposta mais ajustada a um enquadramento ambiental caracterizado por um grau elevado de inovação e um mercado muito concorrencial.

Não é portanto possível ditar de forma universal a estrutura organizacional “correcta” que permita chegar à mais elevada *performance*, pois, os condicionalismos do contexto ambiental e os problemas que coloca à organização, assim o impedem.

De entre os contrangimentos (tecnológicos, económicos, políticos, sociais e culturais) que nos últimos anos têm afectado as organizações, nós destacamos os constrangimentos do domínio tecnológico por estarem na origem da reestruturação do “saber-fazer” clássico do operário. As novas tecnologias: microelectrónica, robótica, telemática, etc., não só transformam as «mediações e interações entre o homem e a máquina, a natureza da energia e das matérias-primas utilizadas», como também alteram significativamente o funcionamento das organizações no que diz respeito: às relações interpessoais, ao

⁷¹ CHIAVENATO, I. (1983), *op. cit.*, p.551.

processo comunicacional, à organização do trabalho, ao desenho organizacional, à estrutura hierárquica de autoridade, ao processo de liderança, às normas e aos papéis.⁷²

Referindo-nos mais propriamente à organização de trabalho, as empresas para enfrentarem com sucesso a diversidade e a incerteza própria de ambientes turbulentos e desorganizados, terão de «valorizar um tipo de organização do trabalho que se apoie numa liderança democrática e participativa». A nível das qualificações do factor trabalho, requerem-se «mudanças profundas com implicações no sistema de relações socioprofissionais e, por conseguinte, nos processos de conflito, de participação e de negociação nas organizações»⁷³.

Confirmando o que foi dito, Ch. Perrow considera que quanto maior for a dinâmica do ambiente externo, menor será a parcialização e padronização do trabalho, havendo antes uma tendência para a flexibilização e descentralização vertical das estruturas organizacionais, exigindo o recurso a profissionais altamente qualificados.⁷⁴ Mas, as situações reais demonstram que ao mesmo tempo que se impele o factor trabalho para a polivalência e flexibilidade em termos de competências e conhecimentos, acaba também por se projecta-lo para a precaridade dos vínculos contratuais, donde resulta a segmentação do mercado de trabalho.

Em síntese, esta teoria trouxe uma renovação conceptual e prática ao estudo das organizações, indispensável. Desde então, a maior parte dos estudiosos das organizações deixaram de desprezar os constrangimentos do meio.

Da nossa parte, da teoria contingencial retemos a ideia de que «a inadequação da estrutura da empresa ao meio envolvente leva à ineficácia. Isto acontece, por exemplo, quando apesar de alterações substanciais na tecnologia e no mercado, as empresas mantêm inalteradas as suas estruturas quando já deixaram de ser adequadas».⁷⁵ Nesta linha de raciocínio, consideramos que as exigências do meio condicionam, em certa medida, a forma como as empresas organizam e gerem a sua força de trabalho. O sucesso da empresa não é de modo nenhum alheio à forma como as empresas conseguem responder às pressões da tecnologia e do mercado através de recursos humanos ajustados às necessidades que se impõem.

⁷² FERREIRA, J. M. C. et al. (1996), *op. cit.*, 69.

⁷³ *Idem, ibidem*, p.69.

⁷⁴ PERROW, Ch. (1981), *Análise organizacional- um enfoque sociológico*.

⁷⁵ KOVACS, I.; MONIZ, A. B. e CERDEIRA, C. (1993) *op. cit.*, p.4

2.4- As organizações como sistemas concretos de acção

A análise estratégica defende que para se compreender o funcionamento da organização e o comportamento dos actores, não basta traçar as finalidades oficiais e informais nem os imperativos funcionais de sobrevivência e adaptação das organizações. Em vez de ver «as estruturas e os fins de uma organização como a expressão de uma racionalidade exterior e superior aos processos organizacionais, põem-nos no mesmo plano, isto é, entram com eles em jogo, considerando-os um produto desse processo». Concebem o funcionamento da organização como o resultado de “jogos de poder” e de dependência, por via dos quais, o conjunto humano negocia a «permuta de comportamentos» que cada um necessita para levar a cabo as suas tarefas, defendendo os seus interesses e atingindo os seus objectivos.⁷⁶ Daqui se pode inferir que qualquer escolha/desenho organizacional é contingente.

As organizações, nesta óptica, não são meros efeitos de variáveis independentes como o mercado e as evoluções tecnológicas, mas são antes «algo que se vai construindo».⁷⁷ Toda a organização é composta de actores que estruturam o seu sistema de relações, por forma a solucionarem os problemas concretos que se colocam à organização. Agem, todavia, em conformidade com os seus objectivos, que, aliás, «são sempre um compromisso entre os seus próprios fins e os da organização»⁷⁸. Da forma como os vários indivíduos e grupos estruturam as suas relações nasce o sistema concreto de acção.

Crozier e Friedberg definem o sistema concreto de acção como «um colectivo humano estruturado que coordena as acções dos seus participantes por via de mecanismos de jogos relativamente estáveis e que mantêm a sua estrutura, ou seja a estabilidade dos seus jogos e as relações entre estes, através de mecanismos de regulação que constituem outros jogos»⁷⁹.

A análise estratégica apoia-se em quatro princípios fundamentais:⁸⁰ a)- a organização é um construto; b)- a conduta dos indivíduos é estratégica, no sentido de que cada indivíduo no seio da organização tem os seus objectivos, as suas metas. Estes não

⁷⁶ FRIEDBERG, E., *op. cit.*, 352 -358.

⁷⁷ FREIRE, J. (1993), *op. cit.*, p.150.

⁷⁸ BERNOUX, P., *Sociologia das Organizações*, p.141.

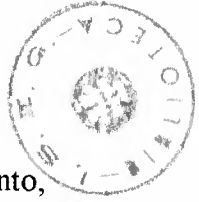
⁷⁹ CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, p.246.

⁸⁰ BERNOUX, P., *Sociologia da Empresa*, p.135.

coincidem necessariamente com os fins oficiais da organização. Os actores movem os seus recursos (afectivos, intelectuais, etc.) de modo a realizar os seus projectos, atendendo sempre aos constrangimentos da situação particular. O actor ajusta-se aos contextos com que se depara, por forma a retirar, para si, as maiores vantagens das oportunidades da situação em que se encontra envolvido; a sua conduta torna-se, assim, pouco previsível; c)- o actor tem uma certa margem de liberdade de acção, o que lhe confere a sua autonomia e d)- as estratégias que os actores põem em curso são sempre racionais, mas esta racionalidade não é absoluta, é antes limitada e contingente. As condições contextuais ou organizacionais condicionam a percepção e racionalidade do decisor, bem como, as próprias representações e capacidades cognitivas do indivíduo, impedindo que ele encontre a solução óptima, para além de que, só raramente os indivíduos têm preferências ou objectivos claros. Daí se pode depreender que os indivíduos cheguem não à solução “óptima”, mas a uma solução que lhes permite fazer uso dos seus recursos de forma satisfatória.

O comportamento do actor é sempre activo, de modo que apesar de limitado e constrangido, não está determinado, até porque a própria passividade é o resultado de uma escolha. Por detrás de qualquer conduta há sempre um sentido, mesmo que não consigamos inventariar os objectivos exactos desta conduta, ela não deixa de ser racional. Esta racionalidade (limitada) desenvolve-se quer em relação às oportunidades e aos contextos que a enquadram quer em relação aos comportamentos dos outros actores comprometidos na relação. Convém acrescentar que um comportamento pode apresentar-se como ofensivo (quando se tem em consideração as oportunidades que podem melhorar a situação em que se encontra) ou como defensivo (quando se procura manter a margem de liberdade e a capacidade de acção possuídas).

A análise estratégica tem o cuidado de analisar o actor e as suas estratégias por relação ao contexto organizacional e ambiental que lhe impõe alguns constrangimentos. Portanto, a acção dos indivíduos desenrola-se num campo previamente estruturado que coloca restrições às acções dos complexos humanos. Apesar de todos estes constrangimentos (de espaço, de tempo, de outros actores, das regras formais, dos meios disponíveis, etc.) limitarem a capacidade de escolha racional dos actores, estes não deixam de ter uma certa margem de manobra na persecução dos seus objectivos particulares. Considera-se que há uma certa imprevisibilidade nos comportamentos dos colectivos humanos no seio das organizações. Resultando daí a ideia de uma certa *zona de incertez*, por um lado, para os actores, no sentido do «desconhecimento que cada um tem de quais são os objectivos e as intenções dos outros» e por outro lado, para a



organização, que desconhece qual vai ser o produto «final que brota, a cada momento, de todas estas interacções, em termos de morfologia, dinâmica interna, relação com o exterior, representações sócio-culturais, etc.». ⁸¹

A incerteza está muito para lá do funcionamento interno da organização, pois os constrangimentos do meio (de natureza económica, social, política, etc.) são «uma fonte de incerteza máxima». Como é sobejamente conhecido, a evolução da concorrência nacional e internacional, as políticas financeiras, as mudanças tecnológicas colocam às organizações condicionamentos que não se podem de maneira nenhuma negligenciar. Apesar disto, esta corrente põe o acento tónico no postulado de que não há constrangimento que imponha à organização um ajustamento simples, mecânico, no sentido de haver uma decisão única, ou seja, uma boa solução. Há sempre várias escolhas possíveis e para as compreender deve-se integrá-las nas estratégias que os actores desenvolvem no seio da organização. Em suma, a existência de uma interacção entre a organização e o meio, sendo esta uma relação recíproca, é um dado adquirido. Isto é, se por um lado, o meio influencia a organização, por outro, esta também pode perfeitamente modificar o meio por via dos outputs que envia para o exterior. Contestase, aqui, a noção de interdependência, no sentido da organização depender do seu meio envolvente. ⁸²

Chegamos então a uma perspectiva da organização mais complexa: uma organização é um sistema social de acção colectiva. O estado de equilíbrio obtém-se através de um conjunto de “regras de jogo” que estruturam as estratégias dos actores e as relações que eles põem em curso na organização. As regras são o produto de duas dimensões: os constrangimentos organizacionais e os sistemas de relações de poder existentes na organização, donde decorre o carácter contingente e relativo de qualquer organização. Portanto, esta não é o resultado de uma racionalidade que organiza de maneira ideal os meios disponíveis para a consecução dos fins previamente estabelecidos, é antes o produto de inúmeros “regateios” entre racionalidades múltiplas e divergentes, mas legítimas. O desenho final conseguido, constitui somente a solução menos má, possível para o complexo humano implicado.

Dentre as críticas tecidas à análise estratégica passamos a citar as duas principais. Tem-se dito que esta abordagem acabou por reduzir a «organização a um jogo de poderes no interior de um sistema». Questiona-se a margem de autonomia que a análise estratégica

⁸¹ FREIRE, J. (1993), *op. cit.*, p.150

⁸² BERNOUX, Ph., *Sociologia das Organizações*, pp.145-150.

confere aos indivíduos e grupos, defendendo-se que «essa autonomia existe num quadro mais limitado» do que o concebido por esta corrente.⁸³

A análise estratégica neste trabalho será tida em consideração para fornecer uma visão mais completa das estratégias dos actores colectivos, protagonistas das relações colectivas de trabalho: sindicatos, patronato, organismos estatais .

Partimos do pressuposto de que o comportamento dos indivíduos na organização não está totalmente determinado pelos constrangimentos, fornecidos pela estrutura e fins organizacionais. Existe antes uma margem de manobra na actuação dos actores que faz com que delineiem estratégias em conformidade com os seus objectivos particulares. Esta postura, leva-nos a defender que os efeitos positivos ou negativos da flexibilização do trabalho para a empresa dependem, em grande medida, das estratégias e das relações de poder, postas em prática pelos actores sociais (trabalhadores, sindicatos, patronato, empresários, governo). Pressupõe-se o confronto de estratégias múltiplas, logo as decisões/opções são o fruto dos vários «interesses em presença», ao invés, de uma resposta linear aos condicionalismos de mercado».⁸⁴

2.5- A importância do factor cultural

Ao remeter-se para as capacidades distintas dos actores, para enfrentarem e conviverem com a cooperação conflitual, está-se a encarar a organização, a sua estrutura e o seu modo de funcionamento não apenas como uma resposta técnica a problemas técnico-económicos, mas sobretudo como um «instrumento cultural para tratar um problema humano, que é o da estruturação e regularização da cooperação conflitual dos participantes».⁸⁵

Na óptica de R. Sainsaulieu, a questão cultural colocada à empresa nos dias de hoje é a da articulação, quer das pluralidades culturais, quer da confrontação de identidades. Este actor quer com isto dizer que o desenvolvimento social da empresa exige uma cultura promotora do espírito de confrontação, de debate, da expressão e aceitação das diferenças, de forma a criar-se não só um compromisso, mas também uma produção cultural suplementar baseada na decisão democrática, na descentralização dos poderes e na introdução de estruturas de democracia directa. R. Sainsaulieu Sublinha também que uma cultura social deverá ser muito mais um procedimento de articulação de diferenças

⁸³ BERNOUX, P., *Sociologia da Empresa*, pp.146

⁸⁴ KOVACS, I., MONIZ, A. B. e CERDEIRA, C. (1993), *op. cit.*, p.6.

⁸⁵ FRIEDBERG, E., *op. cit.*, pp. 367

do que a consolidação sem problemas de valores e representações comuns. Mais do que falar de valores, é necessário conhecer as identidades fortes da profissão, das funções, dos sindicatos, dos estratos, do estabelecimento de idades, de sexos, de etnias ou de religiões, etc., que funcionam já sobre culturas admitidas e transmitidas na história da empresa.⁸⁶

Segundo este autor, a empresa é sobretudo um lugar onde se encontram e se transformam diversas correntes culturais descendentes de grupos sociais e das instituições envolventes. Estando, todavia, longe, quer de ser um simples receptáculo de formas colectivas recebidas do exterior, quer de se definir pelo jogo abrupto de conflitos de poderes; a empresa aparece sim como uma instituição de transformação cultural pela intensidade, a duração e a complexidade das relações humanas postas em curso no decorrer das várias funções/tarefas.⁸⁷ Neste sentido, as empresas contemporâneas têm uma função identitária na sociedade, «não são mais simples aparelhos de produção, de complexos isolados profissionais ou organizacionais, elas são também, verdadeiras instituições sociais tais como a escola, a comuna ou a igreja».⁸⁸ E, como tal, capazes de difundir as suas próprias consequências culturais ao resto da sociedade .

Contudo, quando se analisa a cultura da empresa ao nível da gestão pela cultura, evidencia-se uma preocupação: a procura de mecanismos integradores que permitam a racionalização dos comportamentos dos indivíduos e grupos nas organizações. Neste domínio é possível desvendar duas orientações diferenciadas: o modelo de *corporate culture* e o modelo das *subculturas*.⁸⁹

O modelo *corporate culture* vê na gestão pela cultura o aperfeiçoamento de um instrumento de controlo do comportamento dos indivíduos, vistos como simples executores. Portanto, esta perspectiva está sobretudo preocupada com os resultados práticos da gestão (eficácia e adaptabilidade). Enfatiza-se, aqui, a ideia de que a cultura é uma variável manipulável e, assim sendo, pode ser colocada ao serviço dos objectivos da empresa. A cultura é encarada como um sub-sistema interno da organização que possibilita quer a adaptação dos indivíduos à organização como um todo quer a adaptação da organização ao meio circundante. A ideia base desta corrente é a de que as organizações devem procurar uma cultura homogênea, singular e forte que venha a

⁸⁶ SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, p.223

⁸⁷ Idem, *ibidem*, p.224.

⁸⁸ Idem, *ibidem*, p.211.

⁸⁹ FERREIRA, J. M. C. et all (1996), *op. cit.* p.317.

desempenhar uma função de controlo sobre os indivíduos. Deste modo, as organizações seriam tanto mais eficazes quanto mais forte se apresentasse a sua cultura, uma vez que a integração social que ela provocaria estaria na base do seu elevado desempenho.⁹⁰ A dimensão do poder e as estratégias dos actores são completamente descuradas. A cultura da empresa é perspectivada como um instrumento, nas mãos da gestão administrativa, para motivar e manipular os trabalhadores.

O modelo das *subculturas* acentua a dimensão plural da organização, preocupando-se essencialmente com a diferenciação cultural no seu seio. A organização é encarada como uma cultura que integra várias subculturas. Faz-se aqui uma analogia plena entre sociedade (macro-social) e a organização (micro-sociedade), procurando-se obter uma reconstituição tão fiel quanto possível da realidade organizacional. Tal como a anterior, também esta corrente procura uma integração social, no entanto, esta assentaria nas subculturas e na diversidade, o que implica uma ordem negociada e um compromisso permanente na superação da divergência de interesses e, ainda, na aceitação dos indivíduos como actores sociais, com uma identidade própria.

Albino Lopes e Luis Reto⁹¹, na sua análise sobre a gestão pela cultura, começam por evocar a necessidade de ter presente duas dimensões: o simbólico e o poder, afirmando que não se deve separar o universo do simbólico, do universo do poder, pois, eles encontram-se imbricados um no outro nas situações organizacionais. Sendo que o simbólico comporta quatro domínios: o domínio do ideal (mitos, ideias, valores, ideologias, crenças); o domínio do comportamento (ritos, rituais, cerimónias, usos, costumes); o domínio do narrativo (histórias, sagas, anedotas, lendas, canções, glossários) e o domínio do dispositivo material (organização do espaço, arquitectura, concepção de formas).⁹² A sua principal função seria sacrificar os detalhes e fornecer uma leitura coerente e totalizante da realidade, ocultando o poder e legitimando o líder eleito. Por seu turno, a dimensão do poder implicaria que se admitisse a existência de subculturas⁹³ no interior da organização, sendo que estas geram níveis diferenciados de poder para cada grupo que compõe a organização. Dada esta pluralidade de interesses e

⁹⁰ O sucesso empresarial japonês deve-se, na opinião de muitos autores, fundamentalmente à importância que este país confere às variáveis culturais sob o prisma da *corporate culture*.

⁹¹ LOPES, A. e RETO, L. (1990), *Identidade de empresa e gestão pela cultura*.

⁹² Idem, *ibidem*, pp.100-101

⁹³ «Van Maanen e Bradeley definem subcultura como sendo uma subsérie de membros da organização que interagem regularmente com uma outra, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização, partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira, na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo» in LOPES, A. e RETO, L. (1990), *op. cit.*, p. 63.

objectivos subjacentes ao universo do poder, os fins organizacionais só poderão ser alcançados a partir de uma ordem negociada e de um compromisso permanente que permita a criação da unidade a partir da diversidade.

Consideram, ainda, de importância suprema, em termos práticos, a distinção clara entre cultura de empresa e identidade de empresa. Pensam que a «distinção entre identidade e cultura (...) pode ter a vantagem de conferir maior operacionalidade ao estudo da dimensão subjectiva, desde que não remeta o nível cultural para uma função meramente adaptativa e superficial».⁹⁴ Ao nível temporal, consideram que o «sistema cultural tem ciclos de equilíbrio e de reequilíbrio relativamente curtos» e que a identidade se caracteriza pela «sua permanência temporal longa».⁹⁵ Consequentemente, enquanto o conceito de identidade confere à organização uma estabilidade e coerência que a torna identificável, apesar das metamorfoses sucessivas que é obrigada a realizar ao longo da sua existência, o conceito de cultura de empresa aparece como uma dimensão que permite que os indivíduos e os grupos interajam a partir do reconhecimento de que têm valores, normas e interesses comuns, bem como, divergências e oposições, apesar de todos se sentirem integrados numa mesma entidade que os ultrapassa.

Nesta linha de raciocínio, apresentam o *paradigma político-cultural* como o paradigma alternativo ao modelo da *corporate culture*. Pensam que este é o que mais se adequa à realidade empresarial actual, uma vez que as organizações se confrontam «com duas lógicas contraditórias e que simultaneamente exigem a sua conciliação permanente. A empresa é obrigada a fomentar a inovação e a participação dos indivíduos e dos grupos (gerando conflitos de interesses e subculturas) e, ao mesmo tempo, tem que instituir mecanismos de integração flexíveis através da gestão do simbólico, de forma a criar uma identidade empresarial única, que permita a existência de uma ordem negociada».⁹⁶ Daí que, para a obtenção da eficácia organizacional, na sua opinião, torna-se imprescindível a teorização de um novo paradigma em gestão, dado que a «visão da empresa enquanto sistema cultural complexo e diferenciado é incompatível com a ideia de empresa como unidade cultural homogénea, e remete, tanto para o universo do simbólico, como para o nível do poder».⁹⁷

A organização passa a ser concebida como uma micro-sociedade cultural e, assim sendo, como um sistema auto-produzido e auto-referenciado, cuja estrutura só é válida caso a

⁹⁴ LOPES, A. e RETO, L. (1990), *op. cit.*, p. 42-43.

⁹⁵ *Idem, ibidem*, pp 61.

⁹⁶ *Idem, ibidem*, pp 47-48.

⁹⁷ *Idem, ibidem*, p.73.

caso. Nesta linha de raciocínio, Thévenet (1986) defende ao nível da gestão pela cultura, que mais do que procurar um modelo para agir, deve destacar-se a «(...) identidade da empresa que a individualiza e a distingue das outras, o que desvaloriza a prática habitual de propôr modelos de gestão para serem imitados ou copiados. Ao considerar-se a identidade, não existem mais modelos de funcionamento a copiar ou a imitar (...) nem existem critérios padronizados para apreciação dos resultados».⁹⁸

Por seu turno, G. Hofstede⁹⁹, nas suas investigações, analisa a influência da cultura nacional sobre a estrutura da empresa. Hofstede aplicou um inquérito a 67 países (incluindo Portugal), no qual colocou um conjunto de questões sobre: «satisfação no trabalho, os colegas e as chefias; percepção dos problemas encontrados no trabalho; (...) os objectivos e as preferências pessoais, quanto à vida profissional e à empresa; indicadores demográficos: idade, sexo, grau académico, função, profissão, antiguidade, etc». Da análise estatística dos resultados obtidos em cada país, destaca quatro critérios diferentes, a que chama dimensões, que expressam atitudes mentais colectivas em relação às quais lhe parece possível classificar as formas organizacionais que variam de um país para outro. São elas: individualismo versus colectivismo; grande ou pequena distância hierárquica; forte ou fraco controlo de incerteza e masculinidade versus feminilidade.¹⁰⁰

Os resultados calculados por país, sobre cada uma destas dimensões, revelam um programa mental, específico de cada país, a partir da maneira como se socializam os indivíduos, como se gerem as diferenças sociais mais evidentes e como se encaram os aspectos nucleares da sociedade. Postula-se que os indivíduos recebem uma cultura de origem, traduzida na sua pré-disposição para se comportarem de determinada maneira, possibilitando uma vida social assente na estabilidade de condutas. Esta ideia de programa mental permite não só considerar que este influencia as culturas nacionais, mas permite, igualmente, apreciar as consequências possíveis sobre as motivações no trabalho, a autoridade, a concepção informal de empresa e o tipo de estruturas informais.¹⁰¹ Sugere-se aqui uma correspondência entre o programa mental de uma população e o tipo de organização progressivamente adoptado num país.

É pois um dado adquirido que as «características culturais de uma sociedade, ou seja, o conjunto de valores e de traços culturais básicos, recebidos e interiorizados pelos

⁹⁸ NEVES, J.O., *Cultura de Empresa e Política de Recursos Humanos*, in *Pessoal*.

⁹⁹ HOFSTEDE, G. (1987), *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, in *Revue Française de Gestion*, pp.10-22.

¹⁰⁰ PIMENTEL, D. (1988), *Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito*, *Sociologia- Problemas e Práticas*, p.137.

indivíduos através da sua socialização familiar, escolar e profissional, representam uma limitação para o funcionamento de qualquer organização na medida em que estruturam as percepções, as reacções afectivas, e logo, as opções dos seus membros». Mas o facto de se evocar o papel central da natureza cultural da elaboração organizacional não deve significar a introdução de «uma “contingência cultural” a par ou acima das “contingências estruturais”». Devendo ter-se cuidado para não cair numa perspectiva culturalista «segundo a qual as organizações são moldadas passivamente pelos valores da sociedade». Assim sendo, apesar de ser um domínio nuclear, a cultura não pode ser apreendida «de forma isolada, autónoma e directa». Deve reafirmar-se o carácter relativamente indeterminado, aberto e, portanto, contingente e autónomo da organização «enquanto processo de integração de comportamentos humanos e enquanto fenómeno de ordem local».¹⁰²

A organização sendo constituída por um conjunto de relações humanas cujo arranjo requer capacidades específicas de ordem cognitiva e relacional e dado essas capacidades não serem estáticas, mas antes passíveis de transformação e de enriquecimento, o fenómeno organizacional depara-se-nos como um fenómeno aberto resultante de um «processo activo, de uma aprendizagem, ou ainda , de uma criação colectiva».¹⁰³

Sem desembocarmos num certo determinismo cultural, pensamos que a análise cultural das organizações constitui um vector nuclear no estudo das relações de trabalho nas organizações. Se as organizações saídas da revolução industrial procuraram reproduzir-se como um espaço de racionalidade plena, expulsando por todos os meios a possibilidade de emergência do elemento subjectivo, por o considerar perturbador da ordem do sistema, o redireccionamento para os aspectos culturais, conduz ao reconhecimento de que os domínios do subjectivo e do simbólico (valores, normas, visões partilhadas, etc.), da mesma forma que os domínios do económico e do técnico fazem parte da realidade organizacional. É, sem dúvida, ponto assente que existe um conjunto de factores não económicos que contribuem para mobilizar e motivar os trabalhadores na prossecução dos objectivos organizacionais. Estes factores são de índole cultural: os valores, os símbolos, os padrões de comportamento, a tradição, a história da organização, etc. É neste sentido que a teremos em consideração no presente trabalho.

¹⁰¹ Idem, *ibidem*, p. 137.

¹⁰² FRIEDBERG, E., *op. cit.*, pp. 368-370.

¹⁰³ Idem, *ibidem*, p. 370.

III

TIPOLOGIA DAS FLEXIBILIDADES

Como nos diz Jennifer Bué, não existe uma forma de flexibilidade, mas sim várias. O termo “flexibilidade” é objecto de numerosos debates, sendo utilizado dentro de contextos e em sentidos diferentes, de forma que não se presta a uma definição única. Torna-se, assim, mais apropriado falar de flexibilidades.¹⁰⁴

Pode, no entanto, definir-se globalmente como a capacidade de um sistema se adaptar às mudanças quer estejam relacionadas com as flutuações da procura quer com as condições da produção ou da concorrência. Tornando-se necessário saber, por um lado, a que mudança e a que sistema (ao mercado de trabalho, à empresa, ao atelier, ao assalariado, etc) se refere e, por outro lado, a que meios recorrer (novas formas de organização do trabalho, empregos precários, formação, flexibilidade técnica, etc.).¹⁰⁵ De forma que a flexibilidade consiste na faculdade dos sistemas se adaptarem às mudanças que ocorrem no sistema técnico, no sistema social, no sistema empresarial, no mercado de trabalho, etc.

A OCDE, num estudo levado a cabo em 1991, refere-se a quatro categorias de flexibilidade: a flexibilidade económica; a flexibilidade mecânica ou operacional; a flexibilidade de gestão e a flexibilidade do trabalho.¹⁰⁶

A **flexibilidade económica** implica uma perspectiva a longo prazo e consiste numa maior «aptidão para responder à evolução do mercado e satisfazer novas exigências»,¹⁰⁷ por via da utilização eficaz dos equipamentos avançados e de uma mão-de-obra qualificada. Incluiu todos as categorias anteriormente referidos, podendo ser vista como a «cúpula de todo o sistema». ¹⁰⁸ Trata-se de uma flexibilidade de tipo globalizante que conta com o envolvimento de todos os níveis: micro (empresa), meso (sector, região), macro (o ambiente económico, político, social) e que simultaneamente toma em consideração o ambiente circundante.

¹⁰⁴ BUÉ, J., (1989), Les différentes formes de flexibilité, in *Travail et Emploi*, nº41, pp. 29-35.

¹⁰⁵ Idem, *ibidem*, pp. 29.

¹⁰⁶ VICKEY, G. e CAMPBELL, D., (1991), *Ressources humaines et technologies de fabrication avancées*, p.13.

¹⁰⁷ idem, *ibidem*.

¹⁰⁸ SILVA, J. L. et al., (1994), *Flexibilidade, o novo paradigma da produção e as respostas flexíveis da formação numa organização qualificante*, p.119.

Diga-se que o sucesso dum «processo de flexibilização, em qualquer sistema, está dependente da sua condução e dos instrumentos disponíveis, podendo concluir-se que, só com uma estratégia determinada e coerente, se atingirão os resultados desejados».¹⁰⁹ A capacidade humana surge como prioritária, pois é indispensável o seu empenhamento e participação nos objectivos definidos para que se obtenha êxito.

Nos países europeus tem-se recorrido a uma grande variedade de meios para adaptar o volume e a repartição do trabalho ao abrandamento do crescimento económico. A flexibilidade do trabalho nas suas várias vertentes é o melhor exemplo.¹¹⁰

A **flexibilidade mecânica ou operacional** consiste na capacidade de utilizar eficazmente os equipamentos comandados e integrados por computador ou de base micro-electrónica para produzir um conjunto de produtos ou peças diversificadas, com níveis elevados de utilização contínua dos equipamentos, com ciclos de concepção, fabricação e de manutenção rápidos e com curto tempo de imobilização.

Estas novas técnicas com a sua multifuncionalidade e flexibilidade constituem uma vantagem competitiva num contexto económico de concorrência acrescida, dada a sua capacidade de adaptação rápida à mudança.

Todavia, outros dos aspectos característicos destas novas tecnologias são, por um lado, os seus elevados custos que exigem que estes equipamentos sejam rentabilizados ao máximo (caso contrário deixam de constituir uma vantagem competitiva) e, por outro, a sua enorme vulnerabilidade face aos erros e falhas provenientes de factores imprevistos e incontroláveis por meio de automatismos, sendo aqui que entra o factor humano como recurso fundamental. Por outras palavras, esses elevados custos e essa vulnerabilidade aumentam a importância do papel do trabalhador cujas capacidades são essenciais quer para otimizar a rentabilidade das novas tecnologias quer para evitar e/ou corrigir erros que podem resultar em graves prejuízos. A conclusão a tirar é a de que não basta flexibilizar a produção por via de novos processos produtivos, sendo igualmente impreterível o seu enquadramento numa organização flexível e o recurso a uma componente humana também ela flexível.

A **flexibilidade de gestão** define-se como um conjunto de métodos que tem por fim garantir o ajustamento adequado da produção e da actividade empresarial ao mercado e

¹⁰⁹ SILVA, J. L. et al., (1994), *op. cit.*, p.119.

ao consumidor/cliente, visando «aumentar o domínio da gestão e da eficiência, reduzir os custos, desde a integração da concepção, ao lançamento na produção, à planificação informatizada dos aprovisionamentos, aos métodos logísticos de fluxos tensos, ao controlo da qualidade integrada e à melhoria da coordenação entre as funções administrativas e a produção».¹¹¹ Esta flexibilidade encontra-se dependente de outras flexibilidades, nomeadamente da flexibilidade do trabalho e da flexibilidade tecnológica.

Este tipo de flexibilidade engloba o design, a I & D (investigação e desenvolvimento), o sistema just-in-time, a qualidade total, o marketing e a gestão financeira.

A **flexibilidade do trabalho** pode ser dividida em dois grandes ramos. A flexibilidade funcional/qualitativa «implica geralmente competências de alto nível e métodos de trabalho que apelam à colaboração. Exigindo uma mão-de-obra de excelente qualidade». Neste campo sobressaem as seguintes características: «alargamento do conteúdo de trabalho; mobilidade funcional; diversificação e aprofundamento das competências individuais; importante esforço de formação e de reciclagem. O trabalho em equipas autónomas e polivalentes constitui um indicador deste tipo de flexibilidade». A flexibilidade numérica/quantitativa «implica muitas vezes uma modificação do volume da mão-de-obra. Pode recair sobre: o número de assalariados; a duração do trabalho; o recurso a pessoal temporário cujos contratos podem ser rescindidos/anulados mediante dispositivos flexíveis de ajustamento e de demissão».¹¹² Estas duas flexibilidades, muitas vezes, coexistem na mesma organização.

A par desta divisão, e com um sentido análogo e complementar, podemos distinguir: a flexibilidade interna que se realiza no «seio da empresa ou dentro do quadro dos contratos propostos por esta» e a flexibilidade externa que «implica a interacção com os mercados de trabalho externos e passa geralmente por uma modificação do tipo de contrato proposto».¹¹³

De entre todas as categorias de flexibilidade referidas, é sobretudo da flexibilidade do trabalho de que mais se fala, pois, esta forma de flexibilidade é vista como a categoria das flexibilidades mais controversa, uma vez que «quando é entendida por empresários ou governos (...) quer significar apenas desregulamentação do mercado do emprego, enquanto que para os trabalhadores e para as suas organizações constitui apenas ameaças

¹¹⁰ BOYER, R. (1987), *flexibilités du travail: des formes contrastées, des effets mal connus*, in *Cahiers économiques de Bruxelles*, 1987, pp. 208.

¹¹¹ VICKEY, G. e CAMPBELL, D., *op. cit.*

¹¹² L'OBSERVATEUR DE L'OCDE, 1996, p.19.

aos direitos adquiridos».¹¹⁴ Paralelamente a estes factos, acrescenta-se a constatação de que a flexibilidade do trabalho não gera mais empregos, verificando-se mesmo, que nos países onde há maior flexibilidade nem por isso a crise económica é menor,¹¹⁵ tudo isto contribui para o alargamento da polémica.

No entanto, como iremos ver adiante, é indispensável que a flexibilidade no trabalho seja encarada não apenas como a perda de postos de trabalho, mas também como um processo de criação de novas formas de trabalho com reflexos positivos para trabalhadores e empresários.

Queremos, ainda, deixar aqui um alerta, no sentido de que não podemos isolar as categorias de flexibilidade umas das outras, isto porque elas se interpenetram e actuam conjuntamente, não sendo, geralmente, fácil delimitar onde acabam umas e começam as outras. Com isto queremos afirmar que há uma «sinergia permanente entre todos os tipos de flexibilidade, sendo evidente que as mutações ocorridas num dos factores é causa e efeito nos restantes».¹¹⁶

3.1-Modalidades de flexibilidade do trabalho

Dado, nesta dissertação, a nossa problemática recair fundamentalmente sobre a flexibilidade do trabalho, passo a apresentar várias tipologias sobre esta flexibilidade, apoiando-me num conjunto de autores que abordam esta temática.

Começemos pela tipologia de R. Boyer¹¹⁷ que contém cinco formas de flexibilidade. Ora vejamos:

Nível de organização de produção: designa «a maior ou menor adaptabilidade da organização da produção aos constrangimentos (...). Está dependente, em grande medida, das escolhas tecnológicas e organizacionais efectuadas no momento da

¹¹³ Idem, *ibidem*, p. 19.

¹¹⁴ SILVA, J. L. et al., (1994), *op. cit* p., p.90.

¹¹⁵ BREWSTER, C.(1996), Inovação não depende de leis, *in Exame*, pp.30-31.

¹¹⁶ SILVA, J. L. et al., (1994), *op. cit.*, p.51.

¹¹⁷ BOYER, R., (1987), flexibilités du travail: des formes contrastées, des effets mal connus, *in Cahiers économiques de Bruxelles*, pp.207-243.

concepção da unidade de produção, elas próprias condicionadas pela dimensão e regularidade do mercado».¹¹⁸

A figura emblemática é a empresa flexível apetrechada de novos equipamentos flexíveis, adaptáveis a uma procura incerta e flutuante em volume e composição. Tais equipamentos com usos múltiplos permitem conceber produtos ajustáveis à procura instantânea.¹¹⁹

Este nível de flexibilidade insere-se na categoria da flexibilidade técnica ou, como a denominamos anteriormente, mecânica ou operacional. Contudo intrinsecamente associada a esta encontra-se a flexibilidade do factor humano, daí a razão de Boyer se referir a ela no contexto das flexibilidades do trabalho.

Nível de hierarquia das qualificações: retrata a «aptidão dos trabalhadores para mudarem de posto de trabalho». A flexibilidade correspondente invoca o “saber-fazer”, as competências da mão-de-obra e mais concretamente «a sua aptidão para dominar diversos segmentos dum mesmo processo produtivo».¹²⁰

Esta flexibilidade, num contexto de mudanças rápidas e aceleradas, permite a adaptação dos trabalhadores a tarefas variadas, complexas ou não. Trata-se, portanto, de uma estratégia qualificante que assenta no recurso a trabalhadores polivalentes, o que passa pela: possibilidade de ocupação de postos de trabalho variados; ampliação da formação técnica ou geral dos trabalhadores; rotação nos postos de trabalho; uma certa aproximação das tarefas de produção das de concepção/controlo; supressão das barreiras entre *mestres* e operários. A figura emblemática é representada pelo operário *proudhoniano*.

Nível de mobilidade dos trabalhadores: define a flexibilidade como a possibilidade de mudar de efectivos e alterar a duração do trabalho em função da conjuntura local e global. Assenta, sobretudo, no afrouxamento dos constrangimentos jurídicos que regem o contrato de trabalho e particularmente as decisões de despedimento.¹²¹ Contrariamente às precedentes, esta acepção acentua os aspectos institucionais relacionados com o Direito do Trabalho ou cláusulas de convenções colectivas.

¹¹⁸ Idem. *Ibidem*, p. 210.

¹¹⁹ BOYER, R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, (Ed.) La Découvert, Paris, p.236-237.

¹²⁰ BOYER, R. (1987), *op. cit.*, p. 210.

¹²¹ Idem, *Ibidem*, p. 238

«Esta maleabilidade do volume de emprego pode também ser atingida pela variação, sem contrapartidas, da duração semanal do trabalho e da distribuição dos horários anuais em função do volume da procura». Nesta terceira forma integram-se «todos os factores que contribuem para a mobilidade dos assalariados entre empresas, ocupações e regiões» e agrupam-se nela «todas as medidas que aligeiram/reduzem os laços dos trabalhadores relativamente a uma determinada firma».¹²² Neste domínio, a figura emblemática é o assalariado intermitente.

Neste contexto, visualiza-se a possibilidade de ocorrer duas situações distintas. O contrato de trabalho vincula o trabalhador a uma grande firma de tipo conglomerado. Neste caso, a mobilidade assume uma função interna ao transferir um empregado de uma linha de produção para outra impedindo a cessação do contrato. No entanto, na grande maioria dos casos, temos antes, uma flexibilidade de tipo externo, configurada num contrato de trabalho cujas condições podem ser revistas de um momento para o outro. Como exemplo típico destaca-se o trabalhador temporário que exerce funções numa organização a título provisório.

Esta flexibilidade é, à priori, um obstáculo à polivalência e, em termos gerais, à adesão do trabalhador aos objectivos da empresa e por conseguinte aos resultados desta.

Nível de formação de salários: a flexibilidade define-se pela «“sensibilidade” dos salários (nominais e/ou reais) à situação económica própria de cada firma ou relativamente ao mercado de trabalho em geral». Acenta numa diferenciação «dos salários consoante a situação financeira das firmas e a produtividade individual ou ainda na ausência ou atenuação de legislação acerca do salário mínimo».¹²³

Podemos, a este nível, distinguir a dimensão micro e a dimensão macro. Em termos macro, o salário médio é estabelecido em função do desemprego, da produtividade e dos termos de troca, procurando-se a abolição da imposição do salário mínimo. Em termos micro, os salários são continuamente revistos de acordo com a conjuntura local, procurando-se a atenuação do argumento de paridade. A este nível, a lógica da flexibilidade está, essencialmente, ligada à concepção do salário de acordo com o rendimento dos empregados, apresentando três variações: a remuneração em função do esforço individual, reabilitando as forças da concorrência; a partilha dos ganhos de produtividade com os assalariados, segundo um modelo participativo e o questionamento

¹²² Idem, *ibidem*, p. 211.

¹²³ BOYER, R. (1987), *op. cit.*, pp. 212-214.

das convenções que entravam a formação dos salários em função da produtividade ou da situação financeira da empresa.

Esta diferenciação dos salários de acordo com a situação financeira das empresas e com a produtividade dos indivíduos, assim como, a desindexação da legislação sobre o salário mínimo, segundo R. Boyer, pode contribuir, de certo modo, para favorecer a segurança no emprego, dado que deixa de ser necessário recorrer tantas vezes ao despedimento. A figura emblemática deste tipo de flexibilidade é o salário segundo o rendimento.

Nível de cobertura social: retrata a possibilidade das empresas suprimirem uma parte das disposições que limitam a sua liberdade de gestão, em matéria fiscal e de contribuições sociais.

Na prática, define-se pela eliminação da carga fiscal que encarece o trabalho, pela redução da carga fiscal sobre a empresa, pela abolição das restrições sociais e fiscais e, ainda, pela alternativa de escolha entre segurança pública ou segurança privada.

A figura emblemática desta forma de flexibilidade «poderia ser quer a economia subterrânea segundo o modelo italiano», estando aqui representados os defensores do liberalismo, ou ainda, e é sem dúvida «o cenário mais verídico, um assalariamento a duas velocidades ...». ¹²⁴

A tipologia concebida por Tiziano Treu ¹²⁵ inclui quatro tipos de flexibilidade do trabalho: flexibilidade numérica ou externa; flexibilidade dos tempos de trabalho; flexibilidade funcional e flexibilidade salarial.

A **Flexibilidade numérica ou externa** consiste no ajuste dos efectivos à conjuntura económica, pela concessão ao empregador de uma ampla margem de manobra no despedimento e recrutamento dos seus trabalhadores. Esta é a forma mais controversa de flexibilidade do trabalho. Engloba três dimensões: a)- maior autonomia no recrutamento de novos empregados, pondo de lado um conjunto de restrições à contratação, estabelecidas quer pela obrigatoriedade de recrutar um determinado número de pessoas pertencentes a grupos física e socialmente desfavorecidos, quer ainda pela contratação de

¹²⁴ Idem, *Ibidem*, pp. 216-217.

¹²⁵ TREU, T., (1992), La flexibilité du travail en Europe, in *Revue Internationale du Travail*, p.533-549.

trabalhadores a partir de uma lista de candidatos fornecida por centros públicos e sindicatos; **b)-** combate à regulamentação que assegura a segurança no emprego, por forma a conseguir uma maior liberalização da lei de despedimentos individuais e colectivos; **c)-** recurso a várias formas de trabalho precário, tais como: trabalho temporário, contratos a termo, etc.

A **Flexibilidade dos tempos de trabalho** surge envolta de duas perspectivas distintas: a dos empregadores que a encaram como a «necessidade de ajustar a organização do trabalho aos imperativos, cada vez maiores, da diversidade de produção»¹²⁶ com o propósito de melhorar a capacidade produtiva e a produtividade; e a dos trabalhadores que apontam os aspectos sociais relativos à qualidade de vida no trabalho e à evolução dos modos de vida, induzidos pelas alterações na cultura e nos hábitos familiares. Estes procuram, sobretudo, uma melhor conciliação entre os tempos de ocupação efectiva e os de lazer.

Este tipo de flexibilidade tem-se implementado através de um afrouxamento das restrições relativamente: ao trabalho a tempo parcial; à permissão para os empregadores organizarem, com maior flexibilidade, os tempos de trabalho ao longo do ano; à possibilidade de personalização dos horários; ao levantamento total ou parcial das restrições aplicadas ao trabalho nocturno e aos períodos de descanso obrigatório.

A **Flexibilidade funcional** diz respeito à adopção de novas e inovadoras formas de organização do trabalho com o objectivo de garantir a óptima utilização dos factores de produção, designadamente das novas tecnologias.

Estas formas inovadoras apresentam-se sob vários aspectos: atenuação das distâncias entre cargos; diminuição do número de níveis hierárquicos; alargamento e enriquecimento das funções; adopção de novas práticas de gestão dos recursos humanos (ex: círculos de qualidade); promoção da participação nas decisões da empresa; encorajamento do trabalho em equipa associado a uma redefinição de cargos e a uma reorganização do trabalho.

Todas estas medidas apostam no aperfeiçoamento da formação dos trabalhadores e na segurança no emprego, pelo menos no que respeita ao núcleo de trabalhadores permanentes.

¹²⁶ Idem, *ibidem*, p. 540.



Por fim, a **flexibilidade salarial**, assenta na configuração de novos sistemas salariais ligados à produtividade ou *performances*, de forma a motivar os trabalhadores no sentido de uma maior entrega e qualidade no seu trabalho.

Como principais indicadores deste nível de flexibilidade, apontam-se os benefícios sociais e os pagamentos indirectos relacionados com o mérito e a produtividade.

Para B. Brunhes¹²⁷ coexistem cinco formas de flexibilidade:

A flexibilidade quantitativa externa (T. Treu denomina-a de numérica ou externa) que dá a possibilidade aos empregadores de alterarem o número de efectivos da empresa consoante as necessidades desta. A introdução desta forma de flexibilidade concretizou-se pelo aparecimento dos contratos de duração determinada, nomeadamente: contratos a prazo, contratos de prestação de serviços, trabalho a tempo parcial, etc .

Neste tipo de flexibilidade incluem-se também as medidas tomadas no sentido do aligeiramento/liberalização da regulamentação sobre despedimentos.

A externalização, tal como a forma anterior, também, consiste em «fazer variar a força de trabalho em função das necessidades de produção».¹²⁸ Tratando-se mais precisamente da substituição do contrato de trabalho por um contrato comercial, permitindo que em caso de variação de actividade o risco de contratar/empregar seja transferido para outras empresas. De forma que sem haver um contrato de trabalho, firmas ou pessoas executam uma parte variável do trabalho da empresa. A título de exemplo, temos: os trabalhadores independentes; o trabalho interino; os contratos de manutenção; etc.

B. Brunhes refere que o recurso a esta forma de flexibilidade e à anterior conduzem à criação no seio da empresa de dois núcleos de trabalhadores. De um lado, temos o núcleo duro, de que fazem parte os trabalhadores permanentes, em geral qualificados, que usufruem de uma certa segurança no emprego. São bem remunerados, desfrutam de um conjunto de vantagens sociais e são alvos de formação permanente. Do outro lado, temos o núcleo dos trabalhadores periféricos que são contratados em função das necessidades e da conjuntura da produção. Estes são trabalhadores precários, sem

¹²⁷ BRUNHES, B., (1988), *La flexibilité du travail en Europe*, in *Liaisons Sociales*, pp.29-32 .

¹²⁸ Idem, *ibidem*, p.30 .

vínculo duradouro e não beneficiam das mesmas vantagens dos trabalhadores permanentes, nomeadamente em matéria de formação.

A flexibilidade quantitativa interna «consiste em adaptar a quantidade de trabalho às necessidades da produção, sem modificar o número de efectivos». ¹²⁹ Basicamente, reside na organização dos tempos de trabalho, mas também pode referir-se a transferências, empréstimos de pessoal entre unidades de produção. Sendo de ressaltar que é sobre os tempos de trabalho que têm recaído as alterações mais significativas, na verdade os empregadores, em vários países, procuram gerir as horas anuais de forma a poderem repartir estas horas ao longo do ano, segundo as necessidades e as flutuações sazonais.

Dentro desta categoria temos: a repartição do trabalho anualmente em função das necessidades e flutuações sazonais; a utilização de diferentes formas de trabalho por turnos; trabalho extraordinário, etc .

A flexibilidade funcional, reside na «possibilidade de modificar as afectações dos trabalhadores aos postos de trabalho em função das necessidades: polivalência dos trabalhadores numa equipa de trabalho, transferência de um posto de trabalho para outro, conversão, mobilidade temporária ou definitiva». ¹³⁰

Esta flexibilidade tem sido adoptada como forma de enfrentar os movimentos erráticos e sazonais na produção. Apresentando um importante papel na reconversão profissional de um trabalhador ao longo da sua vida no interior da mesma empresa, o que, muitas vezes, passa pela cedência de trabalhadores de um departamento para outro da mesma empresa. Sendo, ainda, utilizada para atenuar ou mesmo resolver os inconvenientes do taylorismo através do recurso à polivalência, no sentido de conceder a cada trabalhador maior iniciativa nas suas funções e alargar as suas tarefas.

A flexibilidade dos salários, não recai sobre o volume de trabalho mas sobre o seu custo. Procura-se uma maior variabilidade e individualização dos salários, como meio de motivar os trabalhadores. Há várias modalidades: salário a tempo completo, acrescido de um bónus em função das quantidades produzidas por trabalhador ou ao nível da equipa de trabalho; prémios de acordo com a *performance* obtida em relação às metas estabelecidas pela organização; participação nos lucros da empresa .

¹²⁹ Idem, *ibidem*, p.31

¹³⁰ Idem, *ibidem*, p.32

F. Michon ¹³¹ diz-nos que a flexibilidade do trabalho se impõe num contexto de mudança rápida e, portanto, de incerteza sobre o crescimento futuro e sobre a natureza das adaptações e mudanças a pôr em curso pelas organizações. Ao mesmo tempo que adianta que as «diferentes modalidades da flexibilidade do trabalho são mais complementares do que alternativas, podendo coexistir numa mesma empresa». ¹³²

Este autor encara a flexibilidade do trabalho numa perspectiva microeconómica da organização, apresentando dois níveis distintos: a **flexibilidade quantitativa** e a **flexibilidade qualitativa**.

No **primeiro nível**, a flexibilidade significa variabilidade, no sentido de dar uma resposta às incertezas e às clássicas flutuações de actividades sazonais e conjunturais. Sendo que estas flutuações se opõem à estabilidade das condições de emprego, nomeadamente à segurança no emprego, à estabilidade dos horários de trabalho, à manutenção dos salários ...

Na mesma linha de pensamento de B. Brunhes, F. Michon separa no seio das organizações dois núcleos de trabalhadores: os trabalhadores estáveis e os trabalhadores variáveis e/ou parciais. Esta última fracção integra os trabalhadores temporários, assim como, as formas de “desemprego parcial”, obtidas pela flexibilização dos tempos de trabalho.

A **flexibilidade qualitativa** procura responder às preferências e às modificações dos gostos da clientela/consumidores, através da adaptação rápida às exigências destes, deslocando a procura de um produto para o outro. Esta capacidade de adaptação é apenas possível num sistema de produção flexível que permita a produção de uma larga gama de produtos.

A flexibilidade qualitativa pode ser evocada em dois sentidos: **a)-** a polivalência dos sistemas técnico-organizacionais e **b)-** a polivalência do pessoal .

Em síntese, segundo este autor, quer a flexibilidade quantitativa quer a flexibilidade qualitativa respondem a fenómenos de incerteza relativamente distintos: o **primeiro**, responde às flutuações de actividade, às variações em quantidade da procura e o **segundo**, responde às modificações das preferências da clientela, ao deslocar a procura de um produto para outro. Este dois modelos são contudo mais complementares do que

¹³¹ MICHON, F., (1987), Flexibilité et marché du travail, in *Les Cahiers Français*, pp. 35-38.

¹³² Idem, *ibidem* , p. 35.

concorrentes e desenham/constrõem em conjunto um modelo de flexibilidade microeconómico mais realista, ou pelo menos, mais capaz de abarcar os diferentes aspectos do estudo da flexibilidade em cada empresa.

Na perspectiva da OCDE ¹³³, a flexibilidade do trabalho divide-se em: **flexibilidade numérica** que permite adaptar o número de trabalhadores e/ou horas de trabalho às necessidades de produção da empresa, recrutando pessoal em momentos de alta e despedindo-o em momentos de crise; e **flexibilidade funcional** que torna os trabalhadores polivalentes, ao permitir que cada trabalhador efectue mais do que uma função, dando aso à mobilidade profissional e funcional, privilegiando a formação e reconversão dos trabalhadores.

Outro autor Jennifer Bue¹³⁴ aplicou um inquérito a 18.000 assalariados no qual abordou as novas tecnologias e a organização do trabalho. A partir dos resultados deste inquérito construiu os “indicadores de flexibilidade”, elaborados a partir das declarações dos assalariados sobre o seu trabalho e as suas condições de emprego. Apoiando-se nestes indicadores, descortinou quatro formas de flexibilidade, numa perspectiva ampla: a flexibilidade da organização do trabalho; a flexibilidade técnica; a flexibilidade da empresa e a flexibilidade dos tempos de trabalho. Vamos de seguida examinar com algum pormenor cada uma delas.

A flexibilidade da organização do trabalho, é um tipo de flexibilidade “ofensiva” e “interna”, visto apelar à adaptação da mão-de-obra às novas formas de produção (designadamente: produtos diversificados, tecnologias informáticas,...), no sentido da empresa gerar uma maneira interna de se ajustar às mudanças e de se situar numa perspectiva de longo prazo. Relaciona-se com o “saber fazer”, a competência e a autonomia dos assalariados, procurando-se uma organização do trabalho que permita fugir aos inconvenientes do taylorismo (na linha de pensamento de R. Boyer).

¹³³ VICKY, G. e CAMPBELL, D., (1991), *Ressources humaines et technologies de fabrication avancées*.

¹³⁴ BUÉ, J., (1989), Les différentes formes de flexibilité, in *Travail et Emploi*, nº41, pp. 29-35.

Como indicadores desta flexibilidade temos: **a)-** a polivalência ; **b)-** o grau de autonomia do assalariado e **c)-** a variedade das comunicações que os assalariados trocam/utilizam no seu trabalho .

- a) -A polivalência, é visível na rotação regular de posto de trabalho ou na passagem de um posto para outro em função das necessidades. Normalmente, esta forma de polivalência indica a introdução de uma certa flexibilidade numa organização que antes se caracterizava pela rigidez ligada a cargos bem definidos. Outra maneira, menos clara, mas mais ampla, de definir polivalência é representada pelo número de funções efectuadas pelos assalariados.
- b) -No que diz respeito ao grau de autonomia do assalariado em relação às ordens/instruções que recebe, trata-se de delegar no assalariado a “gestão” do funcionamento quotidiano da empresa. Autonomia essa, visível nas ordens que se dão ou não aos assalariados, por exemplo: comunica-se aos assalariados os objectivos do trabalho e estes escolhem a maneira mais indicada de os alcançar; ou então um operário executa de outro modo aquilo que está prescrito nas ordens/instruções dos seus superiores hierárquicos em certos casos ou na maior parte.
- c) -Quanto à variedade de comunicações que os assalariados utilizam no trabalho, corresponde a um indicador mais indirecto.

A flexibilidade da “organização do trabalho” está intimamente relacionada com o sistema de comunicação. Para o estudo da variedade das comunicações dos assalariados no trabalho, deve ter-se em consideração três variáveis de comunicação: primeiro, as instruções recebidas pelos assalariados; segundo, a troca de impressões com os assalariados sobre a natureza e quantidade de trabalho e, por último, os pedidos de informações por parte dos assalariados. Entre os interlocutores destas comunicações com os assalariados, encontram-se os superiores hierárquicos, os colegas, outras pessoas da empresa e pessoas exteriores à empresa.

Segundo J. Bué, as três variáveis assinaladas estão fortemente correlacionadas entre si e a sua combinação permite a construção de um indicador simples de comunicação, possibilitando a divisão dos assalariados em duas categorias de acordo com o número de comunicações trocadas: os assalariados mais flexíveis que utilizam no seu trabalho mais de seis formas de comunicação e os assalariados menos flexíveis que fazem uso de menos de seis formas.

Em síntese, esta flexibilidade é apreendida pela autonomia no trabalho; nesta óptica, um trabalhador flexível será aquele que indica, antes de tudo, o objectivo do seu trabalho e que quando recebe as ordens e as instruções não as aplica de forma estrita, mas executa o trabalho de outro modo, na maior parte dos casos ou em alguns casos.

A flexibilidade tecnológica é visível na capacidade dos trabalhadores fazerem uso de equipamentos modernos . Permite à empresa adaptar-se às formas de produção flexível e também resistir à concorrência quer através do aumento da sua produtividade quer pelo desenvolvimento de novos produtos.

Na verdade, as tecnologias, através da informática, possibilitam uma modificação mais rápida dos produtos em função da procura.

A flexibilidade de emprego é obtida a partir dos elementos sobre o estatuto de emprego ocupado e sobre a antiguidade dentro da empresa, sendo que estes dois aspectos estão fortemente correlacionados entre si.

A precaridade do emprego e a possibilidade de utilizar os assalariados ao menor custo constituem uma flexibilidade externa, utilizada pelas empresas numa perspectiva defensiva. A este nível, o que se procura combater é o peso dos contratos jurídicos referentes ao contrato de trabalho.

O autor refere dois indicadores de flexibilidade de emprego. O primeiro trata da divisão dos assalariados entre aqueles que têm um contrato de trabalho precário (interinos, trabalhadores temporários, estagiários, sazonais, trabalhadores ao domicílio) e aqueles que têm um contrato de trabalho estável. O outro indicador distingue os assalariados que têm antiguidade inferior a três anos na empresa daqueles que são mais antigos.

Em traços gerais, consideram-se como flexíveis ao nível do emprego, os assalariados que têm um estatuto precário ou uma antiguidade na empresa inferior a três anos. Como J. Bué nos diz, esta distinção tem a vantagem de alargar a noção de precário para lá da definição estatutária, mas o inconveniente de dissimular a sobre-representação dos jovens entre os precários.

A flexibilidade dos tempos de trabalho possibilita, por um lado, o prolongamento do funcionamento das instalações para o máximo de tempo possível e, por outro, a harmonização da duração do trabalho em relação ao volume espontâneo da procura. De entre as formas utilizadas destacam-se a modelação dos tempos de trabalho, tempo parcial, horários variáveis, etc.

A *European Association for Personal Management* (EAPM)¹³⁵ realizou um estudo sobre as práticas da flexibilidade do trabalho em todos os países membros, no qual participaram com especial destaque Sue Hutchinson e Chris Brewster¹³⁶, verificando que estas práticas estão a crescer (excluindo na Turquia).

Neste estudo distinguiram-se diversos tipos de flexibilidade. De seguida iremos analisar cuidadosamente as várias flexibilidades abordadas neste estudo: flexibilidade numérica e de distribuição de horas; flexibilidade de contrato; flexibilidade da duração da vida activa; flexibilidade do local de trabalho; flexibilidade de tarefas; flexibilidade financeira.

Flexibilidade numérica e de distribuição de horas

Este tipo de flexibilidade engloba: trabalho em part-time; partilha de emprego; flexibilidade de horários; banco de horas; horas anuais; flexibilidade diária de horários; trabalho a termo certo; trabalho extraordinário; trabalho por turnos; outras formas.

a)- Trabalho em Part-time

Em geral, um trabalhador em part-time é aquele que trabalha menos que um trabalhador a tempo inteiro. No entanto, a definição de trabalhador em part-time na Europa, varia de um país para outro. A título de exemplo, na Alemanha, um trabalhador em part-time é alguém que trabalha menos de 38 horas por semana, enquanto que em Espanha é definido como aquela que trabalha 2/3 do período normal de trabalho.

Esta falta de uniformidade estatística na definição do trabalhador em part-time, torna difícil as comparações em termos da amplitude e crescimento deste tipo de trabalhador a nível internacional (entre os vários países).

Há também variações no tratamento social e legal destes trabalhadores. Assim, alguns países europeus aceitam o princípio de que estes trabalhadores, têm os mesmos direitos e benefícios que os trabalhadores a tempo inteiro, designadamente no que respeita à licença de maternidade e ao não despedimento sem justa causa. Todavia, noutros países

¹³⁵ Países membros da EAPM: Austria, Bélgica, Bulgária, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Itália, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Turquia, Reino Unido e República da Irlanda

¹³⁶ HUTCHINSON, S. e BREWSTER, C. (1994), *Flexibility at work in Europe*.

limita-se o acesso legal a estes direitos, àqueles que trabalham para além de um número mínimo de horas por semanas pré-definido (Reino Unido, Holanda, Noruega e Irlanda).

O trabalho em part-time tem vindo a adquirir um importante crescimento na Europa. A tal ponto que na União Europeia uma em cada sete pessoas são trabalhadores em part-time. No entanto, observam-se diferenças significativas entre os vários países quer a nível de taxas de crescimento quer a nível da amplitude deste fenómeno.

Em termos gerais, pode afirmar-se que há uma clara distinção entre os países do Sul e os países do Norte. Sendo que o trabalho em part-time é mais elevado nos países do Norte (com excepção da Filândia). De acordo com um estudo feito pela EUROSTAT (1991), na Dinamarca, Noruega, Suécia e Reino Unido, mais de 20% da força de trabalho total e 4 em cada 10 mulheres são trabalhadores em part-time.¹³⁷

Nos países do Sul como a Grécia, Portugal, Espanha e Itália, o part-time apresenta valores bastante abaixo dos 10 % do total do emprego.¹³⁸

Segundo a comissão da UE 1992, na década de 80, em todos os países da união europeia, à excepção da Dinamarca, Portugal e Grécia, verificou-se um aumento dos trabalhadores em part-time na ordem dos 2,5 % (com exclusão dos Países Baixos, onde o crescimento foi superior, atingindo os 10%). Quanto à Grécia, Portugal e Dinamarca observou-se um pequeno decréscimo neste tipo de força de trabalho.¹³⁹

Parece-me também importante referir que na Dinamarca, Alemanha, Noruega, Holanda e Suíça mais de 90% das organizações utiliza trabalhadores em part-time, sendo que a maioria destes trabalhadores são mulheres.¹⁴⁰

b)- Partilha de emprego

É uma forma de trabalhar em part-time na qual vários trabalhadores (em part-time) partilham um emprego ou uma responsabilidade. Regra geral repartem o ordenado, férias e outros benefícios entre eles, em proporção do número de horas trabalhadas.

A partilha de emprego foi introduzida como a intenção de adequar a necessidade de trabalhadores a tempo reduzido com as necessidades de garantir um certo nível de serviços ao cliente.

¹³⁷ In HUTCHINSON, S. e BREWSTER, C., (1994), *op. cit.*

¹³⁸ *Idem, Ibidem.*

¹³⁹ *Idem, Ibidem.*

Apresenta-se normalmente sob as duas seguintes formas: divisão do dia ou semana (ex. Cada trabalhador trabalha 50 % do dia ou do tempo semanal), alternância de semanas (ex: cada trabalhador trabalha durante uma semana, alternando semana de trabalho com semana de descanso). Também aqui predominam as mulheres.

c) - flexibilidade de horários

Possibilita aos empregados variar a hora de entrada e de saída do emprego, desde que trabalhem o número de horas acordadas.

d)- Time off in lieu /Banco de horas

É uma forma de trabalho que permite aos empregados trabalhar horas extra de forma a poderem gozar/gastar dias, mais tarde. Determinadas empresas desenvolveram um modelo sofisticado em que os trabalhadores em vez de trabalharem as 37 horas semanais obrigatórias, trabalham, normalmente, 40 horas, ficando com um crédito de três horas por semana que podem acumular e gastar mais tarde.

e)-Horas anuais

É uma forma de trabalho em que os empregados são contratados para trabalhar um número total de horas por ano. Esta é uma nova forma de emprego, muito discutida nos países Escandinavos, Alemanha e Reino Unido.

f)- Flexibilidade de horas diárias

Ajusta os trabalhadores ao trabalho que é necessário realizar. Desta forma, paga-se aos empregados as horas que eles realmente trabalham e não mais que isso.

g) Trabalho a termo certo/ Term-time working

Possibilita que o empregado tenha um contrato permanente (a tempo inteiro ou a tempo parcial) com o direito de, sem remuneração, por exemplo, durante as férias escolares, não ir trabalhar.

¹⁴⁰ Idcm, *Ibidem*.

h) Trabalho extraordinário

O trabalho extraordinário é normalmente definido como o trabalho realizado para além das horas “normais” de trabalho. Esta forma de trabalho é limitada por lei na maior parte dos países europeus.

Na maioria dos países europeus menos de 5% da força de trabalho, trabalha mais de 48 horas por semana, com excepção da Irlanda (8,3 %) e o Reino Unido (15,95%). Não obstante a recessão económica e o desemprego terem contribuído para um declínio no seu uso, continua a ser muito usado como forma de flexibilidade.¹⁴¹

As empresas que adoptam novas formas de flexibilidade no trabalho acabam por reduzir o recurso ao trabalho extraordinário, visto que este é considerado caro e pouco produtivo.

i) Trabalho por Turnos

Diz respeito à situação em que um trabalhador (ou um grupo de trabalhadores) depois de completar um dia de trabalho é substituído por outro trabalhador no mesmo posto de trabalho, isto num período de 24 horas. Esta forma de trabalho engloba um grande número de práticas, nomeadamente: turnos duplos, turnos de noite, turnos de fim de semana, turnos contínuos, etc. Esta não é, particularmente, uma nova forma de organização dos tempos de trabalho, sendo no entanto essencial em algumas indústrias, onde os equipamentos, serviços e processo de produção têm um ciclo contínuo de 24 horas sem parar.

Nos últimos anos, o trabalho por turnos aumentou em actividades que até aí não utilizavam este tipo de trabalho (por exemplo a banca).

As novas tecnologias, visto apresentarem custos elevados, incitam os empregadores, sob pressões competitivas, a alargarem as horas de produção com vista a tirarem o máximo partido dos novos equipamentos.

Os limites ao trabalho nocturno e os exigidos períodos e descanso uma vez por semana têm óbvias implicações em muitos modelos de trabalho por turno, particularmente sobre alguns dos mais novos e mais variados modelos em vigor. A implementação de directivas no sentido da limitação do trabalho nocturno e da regulamentação dos períodos de descanso exigirão alguns ajustamentos legislativos na maioria dos membros

da UE, particularmente no Reino Unido, onde correntemente não há legislação relativamente ao tempo de trabalho.

Flexibilidade de Contrato

a) Contrato não-permanente

O termo emprego “não-permanente” engloba, o trabalho temporário, sazonal e a termo certo.

Na Europa, tal como o trabalho em part-time, os níveis de trabalho «não permanente» variam substancialmente de país para país. Em geral, são sobretudo os países mais pobres da Europa que mais recorrem a este tipo de contrato. Assim, o emprego «não-permanente» atinge valores elevados nos países do Sul, como a Grécia, Portugal e Espanha, com 15 % da sua força de trabalho. Apresentando valores mais baixos no Luxemburgo, Bélgica e Itália na ordem dos 5 % .¹⁴²

b) Subcontratação

É a possibilidade de abdicar de um contrato de trabalho a favor de um contrato comercial de prestação de serviços de forma a satisfazer uma necessidade de trabalho.

Na maioria dos países da Europa Ocidental, o recurso à subcontratação tem aumentado. Apenas uma pequena minoria das organizações dos sectores público e privado, em alguns países, reduziram o recurso à subcontratação. Em Espanha, França, Irlanda, Turquia e Reino Unido 30% ou mais do total das organizações têm incrementado o uso da subcontratação. Os países Nórdicos e a Holanda recorrem menos a subcontratação do que outros países europeus.¹⁴³

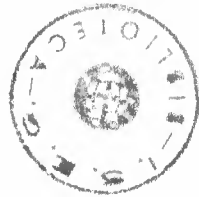
Flexibilidade da duração da vida activa

Para além das mudanças no modelo de emprego em termos de dia, semana, mês e horas anuais, outras inovações tão ou mais importantes relacionam-se com as mudanças a nível da duração do tempo de vida activa. Neste domínio destacam-se duas modalidades: a reforma antecipada e a interrupção na carreira.

¹⁴¹ Idem, *Ibidem*.

¹⁴² Idem, *Ibidem*.

¹⁴³ Idem, *Ibidem*.



a) Reforma antecipada

É um esquema de redução do tempo de trabalho pelo recurso à reforma mais cedo do que está previsto por lei nas normas estatutárias.

b) Interrupções na carreira

Corresponde a um período prolongado de licença sem vencimento, com a intenção de no futuro o empregado retornar ao mesmo emprego.

Flexibilidade no local de trabalho

a) Teletrabalho

O teletrabalho e o trabalho em casa (ao domicílio) são formas de organização do trabalho por meio das quais os empregados gastam todo ou algum do tempo de trabalho em casa (ou no local de teletrabalho).

Identificam-se três tipos distintos de teletrabalho (segundo a Associação Nacional do Teletrabalho do Reino Unido): 1)-TELENOMADAS, os tradicionais trabalhadores de vendas, entregas e manutenção que recebem instruções via rádio; 2)-PROFISSIONAIS E ESPECIALISTAS, normalmente são gestores que se encontram fora do escritório durante alguns dias por semana e que se mantêm contactáveis enquanto trabalham em casa ou na rua (por ex: engenheiros e arquitectos); 3)-TRABALHADORES DE APOIO AO ESCRITÓRIO, estes asseguram operações de escritório, secretaria e telefone, mas também uma ampla gama de serviços que exigem peritos e especialistas.

As investigações mostram que o teletrabalho envolve menos de 1% da força de trabalho na grande maioria das organizações dos vários países. Embora no Reino Unido haja uma percentagem superior (na ordem dos 4 %) de trabalhadores que usam a casa como escritório. Nos últimos anos tem-se assistido a um pequeno aumento desta forma de trabalho nos países escandinavos.¹⁴⁴ O teletrabalho que cresceu foi uma forma de teletrabalho mista em que os indivíduos gastam ocasionalmente dias a trabalhar nesta modalidade de trabalho, em vez de deixarem totalmente o trabalho no escritório. Os casos das organizações estudadas mostram que o uso de teletrabalho teve um impacto positivo.

¹⁴⁴ Idem, *Ibidem*.

Adiantam-se duas razões explicativas do facto das pessoas e organizações aderirem pouco ao teletrabalho. 1)-Os gestores mostram-se relutantes em perder o contacto e controlo do seu pessoal, só possível com os encontros/relações face a face. O Teletrabalho generaliza problemas de coordenação entre o pessoal que pode prejudicar o bom desempenho. 2)-O teletrabalho é menos “divertido”, os teletrabalhadores muitas vezes sentem-se isolados e alienados, perdendo o contacto social que o trabalho proporciona.

Flexibilidade de tarefas

Durante muitos anos, o emprego na Europa encontrou-se estritamente circunscrito e limitado por descrições de funções, como consequência temos uma força de trabalho sem vontade de alargar e alterar as suas funções.

A maior parte dos países, particularmente os nórdicos, no passado, implantaram um processo de gestão de divisão do trabalho que ia até à exaustão, de forma que as tarefas eram minuciosamente definidas e as qualificações cuidadosamente especificadas. As associações sindicais e os sindicatos deram o seu contributo para a manutenção desta situação. Na Europa, certas categorias profissionais são definidas por lei. Estas restrições estão a ser alteradas pelos requisitos/exigências da flexibilidade.

As mudanças tecnológicas que ocorrem a uma velocidade crescente e as exigências de custo-eficiência, estão a questionar até que ponto os indivíduos se podem recusar a trabalhar para além das fronteiras definidas pela sua tarefa, assim como, impedirem que outros invadam estas fronteiras. Estas fronteiras/limites têm sido quebradas, particularmente nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Parece que há uma maior resistência nos níveis mais elevados da hierarquia .

Em geral, na Europa relativamente ao papel de gestor observa-se uma tendência dual no sentido de, por um lado, se tornar mais específico numa grande parte dos países e, por outro, mais amplo/mais flexível em outros, nomeadamente na Alemanha (61% das organizações); Suécia (59 %), Reino Unido (45%) e Irlanda (42%). Se na França, Finlândia e Noruega em mais de metade das organizações o papel de gestor se tem tornado mais específico (55% , 52% e 52% respectivamente), nos Países Baixos, observa-se que há uma tendência equilibrada quer para tornar o papel de gestor mais específico quer para que este fique na mesma ou se torne mais flexível. Na Alemanha, as organizações têm tendência para tornar os empregos mais amplos/mais flexíveis em todos os níveis da hierarquia, mas com uma maior proporção para não se verificarem tais

mudanças nos níveis mais baixos, designadamente nos trabalhos de escritório e nos trabalhos manuais. No Sul da Europa, na maioria dos países, não se observam mudanças, ou então, em alguns casos, nota-se uma tendência que se desdobra entre torná-los mais amplos ou mais específicos. Em termos globais, nos vários níveis de emprego, há um alargamento de tarefas na Suécia e no Reino Unido, e um alargamento de tarefas em todas as áreas, excepto na gestão, na Filândia e na Noruega.¹⁴⁵

É claro que em todos os países há organizações que estão a aumentar a flexibilidade de tarefas nos níveis mais baixos das organizações. Apenas em poucos casos os trabalhos manuais se tornam mais específicos (menos de 25% das organizações em todos os países). Em geral, tudo parece indicar uma tendência para o crescimento da flexibilidade de tarefas dentro das organizações europeias. Quanto ao crescimento mais lento da flexibilidade na área de gestão, este parece reflectir uma resistência continuada ao alargamento das tarefas e às mudanças nesta área.¹⁴⁶

Flexibilidade Financeira

Consiste na possibilidade de modelar os salários de acordo com o envolvimento e o desempenho dos empregados.

Os estudos fornecem algumas evidências de um crescimento na flexibilidade financeira e de salários. No entanto, os dados parecem indicar que este crescimento se faz lentamente, pois, o modelo Europeu mostra-se muito cauteloso na variação dos pacotes de remuneração.

¹⁴⁵ Idem, *Ibidem*.

¹⁴⁶ Idem, *Ibidem*.

IV

FLEXIBILIDADE DO TRABALHO VERSUS COMPETITIVIDADE

4.1-Necessidade de novas práticas e formas organizacionais como resposta às novas exigências de competitividade

4.1.1-Reflexão sobre as razões da crise do modelo fordista. A flexibilidade, uma solução possível

Nos últimos anos, as políticas que encorajam o crescimento da flexibilidade no mercado de trabalho intensificaram-se para fazer face aos desafios com que são confrontadas as economias dos países da Europa Ocidental num contexto de internacionalização crescente da produção e dos mercados. Temos sido, há mais de uma quinzena de anos, testemunhas de um crescimento da concorrência, tanto no seio do mercado da União Europeia, como por parte das novas economias do Sul Asiático, da América do Sul e da Europa Oriental. Estas evoluções globais tiveram como consequência mutações no processo de produção que se afastou cada vez mais do modelo taylorista-fordista para aplicar sistemas flexíveis de produção de acordo com a procura.

A análise que R. Boyer faz da presente crise é bastante pertinente, dado englobar uma complexidade de factores. De seguida vamos apresentá-la em traços gerais, por julgarmos que nos permitirá compreender a razão pela qual a flexibilidade do trabalho aparece como uma das soluções para enfrentar os novos desafios que se colocam actualmente às empresas.

R. Boyer enumera quatro razões que na sua opinião contribuem para explicar a «presente instabilidade e a diminuição do crescimento», por outras palavras, as causas da crise do modelo fordista. Assim: a)- o método fordista tornou-se «contraproducente devido ao custo do gigantismo, ao declínio do rácio produto/capital e à diminuição da produtividade do trabalho», para além de que o consumo em massa entrou em declínio. Como consequência de tudo isto «as economias avançadas entram numa fase de crescimento lento com uma elevada taxa de desemprego»; b)- os métodos fordistas segregam contradições sociais e económicas, como o prova, por exemplo, o facto de a exaustiva divisão do trabalho, inicialmente eficaz, se ter mostrado, depois, contraprodutiva; c)-o fordismo é incapaz de se ajustar aos «sucessivos abrandamentos e

acelerações que vêm a observar-se (...) na dinâmica macroeconómica». Uma vez que deixamos de estar perante um mercado em expansão e de uma procura previsível, até porque os consumidores procuram produtos mais diferenciados e mudam constantemente de produtos, assim sendo os produtos têm taxas de desactualização rápida, obrigando a uma renovação elevada e d)-por fim, considera-se que a presente crise resulta da perda de cooperação internacional nos domínios da política económica, da dinâmica das taxas de câmbio e dos controlos monetários, desta maneira relaciona-se a crise quer com o «conflito existente entre os modelos de regulação ao nível nacional» quer com o «regime de acumulação emergente que opera ao nível mundial».¹⁴⁷

Este autor apresenta seguidamente as quatro estratégias, normalmente evocadas, para fazer face à actual situação: a)- corresponde à visão schumpeteriana, em que se defende que «cada fase do crescimento capitalista foi desencadeada por um conjunto de inovações estruturais a que se associavam, de forma equilibrada, aumentos de produtividade e uma nova produção em série». Segundo este ponto de vista, um novo período de expansão implica que um novo conjunto de inovações tornem a «favorecer um processo equilibrado entre investimento, produtividade e procura». Parte-se do princípio de que as origens da crise são sobretudo tecnológicas; b)- supõe-se que a presente crise resulta de limitações sociais inerentes à planificação do trabalho segundo os princípios da gestão científica, sendo que a resolução da crise pressupõe o estabelecimento de novas relações industriais, baseadas numa maior «democracia no trabalho». Adianta-se, normalmente o exemplo do Japão que segundo muitos actores «provou que os resultados macroeconómicos deste país, dependiam de um alto grau de descentralização das decisões e fluxos de informação do sistema industrial». Nesta estratégia julga-se que para sair da crise, há que «estabelecer uma nova divisão do trabalho, uma nova gestão empresarial e uma nova organização social (especialmente no ensino em geral e na formação profissional)»; c)- em prolongamento do cenário anterior, parte-se «do princípio de que a origem da actual crise reside nas contradições existentes entre a rigidez das técnicas e a variabilidade da procura». O novo contexto sócio-económico que caracteriza as sociedades actuais: incerteza na composição e no volume da procura, aceleração da concorrência, exigem um novo modelo de especialização flexível. Assim as pequenas e médias empresas versáteis e flexíveis seriam mais eficazes do que as grandes empresas com estruturas rígidas e pesadas. Duas razões justificam a preferência por este tipo de organizações: primeiro, os consumidores exigem produtos diversificados e assim sendo a produção em massa de produtos standardizados

¹⁴⁷ BOYER, R.(1992), Alternativas ao fordismo: uma análise provisória, *In Revista de Ciências*

tem os dias contados. Segundo, as «economias de gama» permitiriam uma nova estrutura industrial que superaria os métodos fordistas, pois esta reagiria «muito mais depressa e com muito maior eficácia a uma procura incerta de novos produtos e a uma conjuntura macroeconómica instável» e d)-no quarto cenário, ao contrário dos anteriores, confere-se uma importância particular «às determinantes macroeconómicas que permitem a transição de um sistema industrial para outro». Distinguem-se duas variantes desta estratégia: numa variante acredita-se «que a cooperação internacional é a condição necessária e suficiente para que haja recuperação», na outra, pensa-se que a «coordenação ao nível internacional tem de ser complementada por uma série de medidas tendentes a promover o aparecimento e a difusão de novas formas de organização industrial». ¹⁴⁸

De entre as respostas acima evocadas para inverter a situação de crise, a segunda é a que mais directamente se relaciona com o nosso posicionamento ao longo desta dissertação, na medida em que dá importância primordial à valorização do trabalho, à descentralização produtiva, ao estímulo do trabalho em grupo, à cultura e à ética empresarial.

Esta perspectiva é corroborada pelas observações que sugerem que no «mesmo sector industrial, as empresas menos tayloristas e fordistas são as que mais facilmente conseguem aumentar as suas cotas» no mercado, para além de que, como nos diz R. Boyer, os poucos estudos econométricos realizados dão-nos indicações de que o excesso de controlo exerce uma influência negativa relevante sobre a produtividade. Nesta linha de pensamento, considera-se que a existência de divergências na motivação da mão-de-obra contribui significativamente para justificar as grandes discrepâncias verificadas nos resultados da produtividade. Tudo isto leva a crer que a reformulação da organização do trabalho levará a uma subida considerável em termos de produtividade e de qualidade. ¹⁴⁹

R. Boyer faz aqui uma ressalva, dizendo que se é um ponto assente que a democratização do trabalho é um aspecto central, também não é menos verdade o facto de as transformações tecnológicas e o modo de regulação macroeconómico deverem constituir factores a não negligenciar. De forma que a produtividade «resulta de uma ligação subtil entre gestão do trabalho, investimento adequado, especialização dos mercados em rápido crescimento e escolha acertada de tecnologias».

Sociais, pp. 20-22.

¹⁴⁸ *Idem, Ibidem*, pp. 22-27.

¹⁴⁹ *Idem, Ibidem*, p. 30

Apesar deste autor não deixar de referir, e muito bem, que para além da democratização do trabalho existe um conjunto de outros factores negligenciáveis na busca de melhorias de competitividade, a verdade é que não deixa de dar um relevo muito especial à necessidade de valorizar os recursos humanos, de pôr em prática novas formas de organização do trabalho e de descentralização produtiva .

Em nossa opinião, a “onda” de mudanças que afecta a sociedade contemporânea requer que se rompa com os padrões de organização existentes e, uma vez que temos pela frente um espaço novo, não estruturado, devem construir-se novos modelos de organização da produção e do trabalho. ¹⁵⁰

Quanto à abordagem taylorista de produtividade, visto pressupor a padronização dos produtos e das operações de produção, exige uma certa estabilidade do mercado consumidor; com o desaparecimento desta estabilidade a sua aplicação torna-se inadequada, podendo, inclusivé, «vir a ser um estorvo, uma vez que tem métodos rígidos de produção», dificilmente adaptáveis aos novos critérios de produtividade. Neste contexto tem-se observando uma tendência forte para se passar do paradigma da produção em massa para o novo paradigma da produção flexível. O que se compreende dado o crescimento regular e estável da procura ter dado lugar a uma procura instável, diversificada e dotada de características múltiplas. Tornando-se quase impossível tomar decisões rotineiras e automáticas, dentro de um ambiente de crescente instabilidade. ¹⁵¹

De facto, actualmente, temos mercados limitados e consequentemente uma concorrência mais agressiva. Se nos mercados em expansão, do pós Segunda Guerra, as empresas podiam impôr as suas condições, agora a «concorrência eliminatória faz que sejam os consumidores a decidir dos produtos que satisfazem as suas necessidades». Nestas novas condições de mercado, para além do preço e da qualidade surgem outros “trunfos” tão ou mais importantes, nomeadamente, a capacidade de ajustar os produtos às exigências da clientela: de maior diversidade e de curtos prazos de entrega. ¹⁵² Tal mudança nas vantagens competitivas acaba por ter um impacto crucial em todo o processo produtivo. Assim, agora, os processos de produção devem: a)- ser altamente flexíveis, tanto em relação às inovações de processo como à diversificação de produtos; b)- garantir quer a alta capacidade de rendimento da maquinaria e uma alta produtividade

¹⁵⁰ FLEURY, A. (1990), Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho, in SOARES, R., (org.), *Gestão da empresa, automação e competitividade*, p.11.

¹⁵¹ ZARIFIAN, Ph., (1990), As novas abordagens da produtividade, in SOARES, R. (org.), *Gestão da empresa, automação e competitividade*, p.88.

quer o encurtar dos tempos tecnológicos e de preparação e, por fim, c)- permitir uma mais alta qualidade e funcionalidade da produção.¹⁵³ Portanto, a «fábrica de hoje deve fazer face sobretudo a duas dificuldades maiores»: a primeira, o contínuo aumento dos custos dos equipamentos de fabricação que obrigam a uma melhor exploração; a segunda, os tempos tecnológicos muito longos e variáveis que provocam altos custos da produção corrente.¹⁵⁴

Com isto não queremos dizer que deixa de haver espaço para os modelos clássicos, ou que há apenas um modelo que seja adequado para enfrentar a crise. Pretendemos apenas defender que «quando as empresas têm de enfrentar um mercado orientado para o cliente e exigente em termos de qualidade, variedade, novidade, prazos, etc»¹⁵⁵, torna-se necessário flexibilizar. Também, o próprio R. Boyer deixa bem assente que dada a complexidade e a natureza estrutural da actual crise, a resolução desta requer uma estratégia que combine as várias soluções atrás apresentadas.¹⁵⁶ Afirmando que é «provável que a próxima organização industrial se faça com base na sobreposição de diversos modelos industriais».

Atentemos, ainda, no que nos dizem os teóricos das abordagens contingenciais: não há um modelo padrão de ajustamento, de reacção e de funcionamento para as organizações; existem antes vários. Dependendo das características do mercado, dos produtos, da tecnologia, da mão-de-obra disponível etc., assim se deve escolher a forma organizacional que melhor se lhe adapta. Como defende I. Kovacs, a «produção em massa continua a ter um espaço muito importante em sectores de actividade, regiões e/ou países quando as empresas produzem para um mercado grande, homogéneo e pouco exigente em termos de variedade.(...) Assim nem todas as empresas ou sectores estão pressionados para flexibilizar a sua produção»¹⁵⁷.

¹⁵² BRODNER, P. (1987), Uma via de desenvolvimento antropocêntrico para a indústria europeia, in CEDEFOP, p.33.

¹⁵³ Idem, *Ibidem*, p. 35.

¹⁵⁴ Idem, *Ibidem*, p. 37.

¹⁵⁵ KOVÁCS, I. et al. (1992), *Sistemas Flexíveis de Produção e reorganização do trabalho*, pp.24-25.

¹⁵⁶ BOYER, R., *op. cit.*, p. 35.

¹⁵⁷ KOVÁCS, I. et al. (1992), *op. cit.*, pp.24-25.

4.2-O exemplo japonês

Dado o modelo japonês de produção apresentar, designadamente, a nível da organização do trabalho, um conjunto de aspectos inovadores que muito tem contribuído para a tão falada relativa “superioridade japonesa” e porque estes vêm dar suporte a muito do que defendemos nesta dissertação, passamos a delinear de seguida em traços largos os aspectos que nos mereceram maior atenção.

Começemos por nos debruçar sobre o estudo levado a cabo por M. Maurice¹⁵⁸, no qual comparou empresas francesas e japonesas que manufacturavam produtos idênticos e que investiram em máquinas-ferramentas de controlo numérico (CN). Com este estudo M. Maurice chegou à conclusão que comparando com as empresas francesas, as empresas japonesas eram: menos especializadas, concebiam uma gama mais variada de produtos, recorriam a um número maior de subcontratantes, utilizavam mais intensivamente as suas máquinas, faziam mais uso do trabalho por turnos e os horários de trabalho eram geralmente maiores.

Enquanto as empresas francesas deram prioridade a uma organização hierárquica e a uma especialização de funções, as empresas japonesas privilegiaram o desenvolvimento da competência dentro de “espaços de trabalho”, mais do que a divisão do processo de trabalho entre postos correspondentes a categorias de tarefas ou estatutos. Se em França, o «sistema de classificações de trabalho associado com a distinção entre área de produção e a administração introduz uma rigidez que tende a funcionar como travão à cooperação entre categorias de agentes», no Japão a transferência de conhecimentos entre as duas categorias é facilitada pela «existência de “espaços de mobilidade” entre funções que não são rigidamente institucionalizados». E mais, no Japão a classificação do trabalho faz-se em termos gerais e corresponde às etapas da carreira dos trabalhadores no interior da empresa, reflectindo a aquisição progressiva da sua experiência, ao que se junta o facto do estatuto formal não ter uma relação directa com categorias precisas de tarefas; relaciona-se sobretudo com a antiguidade e o mérito. Daí o seu sistema de formação interna promover a promoção «“por mérito” e o

¹⁵⁸ MAURICE, M. (1992), Tecnologias flexíveis e divisão de trabalho, in KOVÁCS, I. et al. *Sistemas Flexíveis de Produção e reorganização do trabalho*, pp.103-107.

reconhecimento da experiência profissional e da capacidade do indivíduo em se integrar socialmente dentro da empresa». ¹⁵⁹

Perante tais resultados, parece-nos lícito afirmar com uma certa segurança que o relativo sucesso das empresas japonesas não poderá de forma alguma ser explicado simplesmente pela sua “superioridade” tecnológica, antes deve ser explicado também pela profissionalização e “qualidade” da sua força de trabalho. Até porque, a flexibilidade do sistema japonês, dada a versatilidade operacional dos trabalhadores manuais e a polivalência dos indivíduos ao nível administrativo e entre técnicos reflectem as capacidades organizativas e relacionais das empresas japonesas e, constitui concerteza uma condição favorável à optimização da utilização das novas tecnologias. ¹⁶⁰

De facto, uma das características mais publicitadas da organização industrial japonesa é a grande mobilidade interna dos trabalhadores dentro da empresa e o diminuto grau de autoridade directa exercida pela gestão sobre a zona de produção. «A tomada de decisões em grupos de trabalho e a confiança baseada no conhecimento da experiência de todos os indivíduos relevantes, facilitadas pelo longo tempo de serviço e pelos acordos de emprego para toda a vida» desencorajam a formalização e a manutenção de registos sistemáticos nos quais o sistema se teria de basear. ¹⁶¹

O sistema nipónico aposta na capacidade das administrações distribuírem, flexivelmente, um variado leque de tarefas. Com o recurso aos círculos de qualidade, com o envolvimento dos trabalhadores na solução dos problemas, procuram combinar os conhecimentos da produção com a experiência profissional. ¹⁶²

Contudo, no próprio Japão, como não podia deixar de ser, existem diferenças entre empresas, de forma que os critérios de gestão das grandes empresas nem sempre são semelhantes aos das pequenas. Tudo parece indicar que as grandes empresas mais do que as pequenas desencadeiam esforços para estabilizar a sua mão-de-obra por meio do desenvolvimento de um mercado interno de trabalho. Nestas circunstâncias, é-lhes possível tirar total partido do potencial dos seus trabalhadores e organizar programas de formação a longo prazo e portanto faz todo o sentido que se recorra a uma organização do trabalho assente no desenvolvimento da competência, usando a rotação de tarefas e a

¹⁵⁹ Idem, *ibidem*, pp. 106-107

¹⁶⁰ Idem, *ibidem*, p. 107

¹⁶¹ JONES, B. (1992), Aspectos essenciais das culturas, estratégias e técnicas, *in* KOVÁCS, I. et al. *Sistemas Flexíveis de Produção e reorganização do trabalho*, pp. 156-157.

¹⁶² WOOD, S. (1992), Organização do trabalho, tecnologia e gestão japonesas, *in* KOVÁCS, I. et al. *Sistemas Flexíveis de Produção e reorganização do trabalho*, p. 115.

mobilidade de trabalho, permitindo assim uma versatilidade operacional e uma capacidade de realização de diferentes tipos de tarefas incomparável com a que seria possível com o recurso à divisão do processo de trabalho ou à especialização das tarefas em função dos postos de trabalho.¹⁶³

Com esta exposição, não pretendemos defender que a Europa deva restringir-se a imitar o Japão, pois como nos diz P.Brodner «em vez de se limitar a imitar o Japão a Europa precisa, para sobreviver, de desenvolver uma tecnologia própria de fabricação de acordo com as suas necessidades próprias».¹⁶⁴ O nosso intuito cinge-se em destacar um conjunto de alterações posto em prática pelas empresas japonesas no seu sistema social que rompe com alguns aspectos do taylorismo e que se revelou decisivo na modernização do seu tecido empresarial.

4.3-Inovação tecnológica e novas formas de organização do trabalho

A partir dos anos 80, com a emergência das novas tecnologias, a relação entre tecnologia e trabalho foi alvo, por parte das ciências sociais, de uma atenção acrescida. Tal facto acabou por contribuir decisivamente para o questionamento das perspectivas determinísticas tão difundidas nos anos 50 e 60. Começa a ser ponto assente que as novas tecnologias, dada a sua flexibilidade de utilização, podem ser associadas a mais do que uma forma de organização do trabalho, dando às empresas a possibilidade de, com a mesma tecnologia, poderem optar por formas alternativas de organização e gestão da sua força de trabalho.¹⁶⁵ O que, aliás, a abordagem sócio-técnica já tinha demonstrado através das suas investigações há várias décadas.

De facto, o Tavistock Institute of Human Relations levou a cabo investigações sobre os sistemas sociotécnicos do trabalho que provaram que há uma certa flexibilidade da organização do trabalho face às necessidades da técnica. O estudo experimental nas minas de carvão, já citado, permitiu verificar que é possível e até louvável «transplantar para um novo sistema técnico de extracção mineira os valores e costumes do antigo sistema de trabalho», dando «aos mineiros o controlo sobre o trabalho e a autonomia organizativa, de que a especialização das tarefas dos sistemas mecanizados convencionais os tinha privado».¹⁶⁶ Outras experiências congéneres reforçaram a tese quer da possibilidade de encontrar tipos alternativos de organização do trabalho com

¹⁶³ MAURICE, M. (1992), *op. cit.*, pp.103-107.

uma mesma tecnologia, quer a da pertinência da participação activa das pessoas implicadas nos processos de implementação da mudança.

A corrente sócio-técnica faz, portanto, uma abordagem do desenvolvimento e da mudança organizacional numa óptica totalmente diferente das correntes clássicas. Não exclui os constrangimentos da tecnologia considerando que esta tem um papel determinante em relação à dinâmica social, mas também considera de suma importância os valores e as normas que os grupos dinamizam, assim como as motivações dos indivíduos.

Estes princípios permitem afirmar que se é verdade que as tecnologias avançadas possibilitam uma produção de mais elevada qualidade e, sobretudo, mais flexível, não é menos verdade que a maximização do aproveitamento das suas potencialidades, só se consegue num quadro organizacional igualmente flexível, e que tome em consideração a utilização flexível do factor humano, considerado central na definição de uma estratégia de sucesso.

Tendo como referência de base, a optimização dos sistemas técnico e social, I. Kovács¹⁶⁷ e P. Brodner¹⁶⁸ confrontam duas estratégias extremas de modernização industrial: uma que aposta no factor técnico e outra que põe ênfase no factor humano.

A primeira perspectiva caracteriza-se pela introdução de novas tecnologias com o intuito de reduzir os custos de mão-de-obra. Marginaliza-se o factor humano por via da automatização máxima; os meios técnicos adquirem-se para concentrar o potencial de controlo sobre a produção. Simplifica-se o trabalho, reduz-se o espaço de qualificações e a autonomia dos operadores. O saber é formalizado ao máximo e incorporado no Software. Opta-se pela centralização das informações e do controlo. Não se utilizam os conhecimentos e capacidades dos trabalhadores e estes não são chamados a intervir e a participar. Recorre-se, sobretudo ao emprego periférico (parcial e temporário), o que acaba por gerar instabilidade no emprego e baixo empenhamento dos recursos humanos, pois, não se pode esperar dedicação e grande produtividade a trabalhadores que carecem de segurança no emprego e realizam tarefas desinteressantes e rotineiras.¹⁶⁹ Esta é uma

¹⁶⁴ BRODNER, P., (1987), *op. cit.*, p. 35.

¹⁶⁵ MAURICE, M., (1992), *op. cit.*, p.99.

¹⁶⁶ DURAND, C., (1985), A ideologia tecnocrática na organização do trabalho, *in* ANTOLOGIA, *Sociologia do trabalho-Organização do trabalho industrial*, p.68.

¹⁶⁷ KOVÁCS, I. et al. (1992), *Sistemas Flexíveis de Produção e reorganização do trabalho*.

¹⁶⁸ BRODNER, P., (1987), *op. cit.*, pp. 33-42.

¹⁶⁹ KOVÁCS, I. et al. (1992), *op. cit.*, pp.29-30

estratégia de modernização parcial, visto que «busca a integração, a flexibilização e a produtividade através da incorporação de equipamentos, sem maiores esforços em termos de redefinir o modelo organizacional da empresa». ¹⁷⁰ A nível da flexibilidade do trabalho recorre-se a uma estratégia de flexibilização predominantemente quantitativa e externa

A outra estratégia assenta no factor humano e na organização; opta-se pela introdução de novas tecnologias para obter a flexibilidade funcional. Assim, os meios técnicos adquirem-se como ferramentas para realizar funções rotineiras, deixando a regulação superior à intervenção humana, procura-se a conciliação das capacidades humanas com as potencialidades da automatização. Considera-se que «a eficácia depende sobretudo da qualidade dos recursos humanos, do trabalho e da organização inteligente, de uma melhor distribuição e circulação da informação, da eficácia das equipas de trabalho e da cooperação entre empresários, quadros e pessoal operacional». ¹⁷¹ De forma que se promove a ampliação do espaço de qualificações, o aumento de autonomia e responsabilidade no nível operacional, a diversificação do trabalho, a conjugação do saber prático e teórico, a descentralização das informações e do controlo e uma maior intervenção/participação dos trabalhadores de forma a mais facilmente se prevenirem as falhas do sistema técnico. A flexibilidade do trabalho presente nesta solução de modernização organizacional é marcadamente qualitativa e interna.

A segunda solução é aquela que permite os “ganhos” sócio-técnicos baseados na aposta no sistema social, enquanto que a outra estratégia simplesmente os marginaliza. Apesar de todas as evidências, muitos empresários continuam insensíveis a estes “ganhos” e insistem na aposta no trabalho precário e na utilização instrumental dos recursos humanos, recorrendo às tecnologias com o intuito de diminuir custos de trabalho directo e melhorar o processo de controlo.

É certo que, na actualidade, dados os incomensuráveis desenvolvimentos da microelectrónica, as novas tecnologias têm potencialidades acrescidas e como tal são um factor fundamental de inovação, de diversificação e de personalização dos produtos e

¹⁷⁰ FLEURY, A., (1990), A análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho, *in* SOARES, R. (org.), (1990) *Gestão da empresa, automação e competitividade*, p.16.

¹⁷¹ KOVÁCS, I. et al., (1992), *op. cit.*, pp.29-30.

serviços. Mas apesar de todas as potencialidades da informática, o papel do homem continua insubstituível por vários motivos. Atentemos nos mais importantes:¹⁷²

a)-ainda que o progresso da programação permita a aproximação das máquinas à inteligência humana, a verdade é que não vemos como as máquinas poderão fazer face a situações imprevisíveis e fazer trabalhos que impliquem criatividade. Dificilmente poderão substituir o julgamento humano, ainda que o ajudem, fornecendo-lhes informação;

b)-se bem que a automatização de tarefas simples e repetitivas seja prática corrente, e até útil, restam muitas operações dificilmente automatizáveis. Nas quais se incluem as que implicam um posicionamento num espaço complexo e imprevisível;

c)-mencione-se também a incapacidade mais profunda da máquina: a relação humana. Visto os clientes exigirem, cada vez mais, que os seus problemas sejam tratados de uma forma personalizada, esta é concerteza a maior incapacidade das máquinas.

d)-as potencialidades das tecnologias só podem ser plenamente exploradas através do factor humano.

Em Portugal, tudo parece indicar que os responsáveis empresariais terão apostado nas mudanças e inovações, essencialmente, com «o objectivo da diminuição dos custos de produção e através do investimento em maquinaria, isto é, de maneira conforme a uma consciência empresarial tradicional».¹⁷³ O que está bem presente num estudo realizado na década de 80, sob a coordenação de M. Silva¹⁷⁴, que evidencia, precisamente, que a aplicação dos excedentes apurados nos resultados da empresa são maioritariamente canalizados para a “modernização técnica e a renovação tecnológica da empresa” (37.5%), sendo a abertura relativamente à inovação da estrutura socio-organizacional, bastante limitada (16.5%).

No mesmo sentido, o Quadro-3 evidencia que «alguns dos princípios tayloristas da organização do trabalho marcam ainda grande parte das empresas portuguesas, principalmente em alguns sectores da empresa, mas num número elevado de empresas

¹⁷² BERTRAND, O. (1992), *op. cit.*, pp. 3-24.

¹⁷³ FREIRE, J. (1998), “Empresas e organizações: Mudanças e Modernização” In VIEGAS, J. M. L. e COSTA, A. F. (org.), *Portugal, que modernidade?*, p.290.

¹⁷⁴ Silva, M., et al. (1990), *Empresários e Gestores na Indústria Portuguesa: Valores, Atitudes e Comportamentos*.

em todos os sectores». Não obstante haver um significativo número de empresas que se afasta dos princípios clássicos.¹⁷⁵

QUADRO-3
CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
 (%de empresas)

| ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO | Em todos os sectores da empresa | Em alguns sectores da empresa | Não existe |
|--|---------------------------------|-------------------------------|------------|
| Os trabalhadores realizam tarefas simples facilmente executáveis | 27. 9 | 61. 3 | 4. 5 |
| Existe a repetição da mesma tarefa pelo(a) mesmo trabalhador | 32. 4 | 51. 4 | 10. 8 |
| Atribui-se apenas um posto de trabalho a cada indivíduo | 34. 2 | 37. 8 | 23. 4 |
| A realização de cada tarefa tem tempo e modo predeterminados | 41. 4 | 32. 4 | 19. 8 |
| A chefia directa tem por função principal a supervisão da execução de ordens | 53. 1 | 23. 4 | 15. 3 |
| Apenas a direcção e chefias são responsáveis pela concepção e/ou preparação e controlo do trabalho; os trabalhadores não tomam decisões sobre questões ligadas ao seu trabalho | 27. 0 | 40. 5 | 26. 1 |
| O trabalho é realizado individualmente e não em grupo | 29. 7 | 46. 8 | 18. 9 |
| Total de empresas | 111 | 111 | 111 |

Fonte: (adaptado) KOVÁCS, I. et al., (1992), *Mudança tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa*.

Parece, apesar de tudo, que as empresas começam a ter consciência que terão de dar especial atenção à organização do trabalho, se querem melhorar a sua produtividade, a qualidade dos seus produtos, responder rapidamente às solicitações dos clientes, otimizar as potencialidades dos trabalhadores, reduzir os tempos mortos, etc. A leitura do Quadro-4 dá provas desta consciencialização, pois, a seguir à “situação no mercado” que é referido como o aspecto mais crítico, surge a “organização do trabalho” como um dos aspectos que maiores dificuldades representa para que as empresas alcancem os seus objectivos económicos.

¹⁷⁵ KOVÁCS, I. et al., (1992), *Mudança tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa*.

QUADRO-4
ASPECTOS CRÍTICOS NA EMPRESA

| ASPECTOS CRÍTICOS NA EMPRESA | Valor atribuído (escala 1-5) |
|---|---|
| Situação no mercado, concorrência | 4.0 |
| Organização existente do trabalho | 3.5 |
| Longos ciclos de produção | 2.4 |
| Excesso de tempos mortos | 2.7 |
| Situação financeira | 3.5 |
| Gastos excessivos de energia | 2.9 |
| Gastos excessivos de matérias-primas/materiais | 2.5 |
| Nível elevado de stocks | 2.6 |
| Falta de motivação do pessoal | 2.9 |
| Encargos financeiros | 3.3 |
| Conflitos laborais | 1.8 |
| falta de pessoal qualificado | 3.4 |
| Nível tecnológico insuficiente | 2.7 |
| Custo de mão-de-obra | 3.1 |
| Fraca actividade de I&D (actividade de concepção, projecto, ensaio e desenvolvimento de produtos) | 2.9 |
| Insuficiência de marketing | 1.0 |

Fonte: (Adaptado) KOVÁCS, I. et al., (1992), *Mudança tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa*.

4.4-Qualificações e competitividade

Quanto à estrutura das profissões e qualificações nas empresas, esta resulta, em grande medida, da forma como os aspectos sócio-económicos e técnicos se traduzem em escolhas concretas de organização e de divisão do trabalho. A nível micro, a empresa dispõe de uma certa margem de manobra para gerir e organizar a sua força de trabalho. No entanto, a nível macro, a tecnologia, os sistemas económico e sócio-cultural contribuem significativamente para a criação de tendências fortes a que as empresas não podem e não devem ser alheias. Passamos a pôr em evidência algumas dessas tendências: a necessidade de estar perto da clientela e de reagir rapidamente às mutações no sistema técnico, nos produtos e nos mercados, induzem a uma ruptura com a organização taylorista, requerendo formas organizacionais mais descentralizadas e flexíveis; o imperativo de assegurar a continuidade da produção e o respeito pela qualidade revalorizam a função da fabricação, ao mesmo tempo que põem em causa a compartimentação das funções e das tarefas e impelem para uma polivalência do pessoal e para o trabalho em equipa. A título de exemplo, constata-se que hoje, na indústria, é pedido aos trabalhadores que verifiquem a qualidade e que intervenham no primeiro nível

da manutenção; por sua vez, no terciário, observa-se uma reintegração das tarefas devido à disponibilidade de um vasto conjunto de dados e à necessidade de tratar de uma forma global com o cliente.¹⁷⁶

Diga-se que a resposta a este novo ambiente sócio-económico e tecnológico, passa pelo desenvolvimento de novos modelos de organização mais flexíveis e pelo recurso a novas formas de organização do trabalho, suportadas por uma gestão dos recursos humanos baseada na flexibilização interna e qualitativa do trabalho e na procura de novas competências. Daqui se depreende que ao mesmo tempo que as características do ambiente económico e do sistema técnico das empresas se alteram, torna-se necessário que se mudem também as características do sistema social. Pensa-se que os papéis de trabalho deverão ser pouco definidos, portadores de habilidades múltiplas, com uma certa autonomia e um “conhecimento tácito” desenvolvido.¹⁷⁷

Até porque os elementos determinantes da competitividade estão muito para além do nível relativo dos custos directos dos diferentes factores de produção, o Livro Branco¹⁷⁸ refere-se ao facto da competitividade se encontrar cada vez mais ligada ao investimento imaterial (despesas com Investigação e Desenvolvimento, modernização dos métodos de gestão, articulação das formações geral-técnica-profissional, acção comercial, etc.). Pois, numa economia aberta, altamente concorrencial como a actual exige-se às empresas que sejam competitivas com base na qualidade, no *design*, na fiabilidade, nos prazos de entrega dos produtos. Estes factores revelam-se muito mais importantes na determinação do êxito das empresas do que os simples custos de produção, contudo, a sua concretização implica o controlo contínuo da qualidade, a extinção dos tempos mortos e parâmetros elevados de criatividade, inovação e profissionalismo, requerendo obrigatoriamente a concessão de um papel estratégico aos recursos humanos.

Esta nova postura solicita que a nível do sistema social, por um lado, se ponha ênfase na inovação organizativa consubstanciada no máximo empenhamento, motivação e participação a todos os níveis da empresa e, por outro, que se faça uma «revisão da metodologia de qualificação, com o reforço da tendência à integração de funções em cada posto de trabalho (enriquecimento de tarefas), o que passa pela diluição relativa

¹⁷⁶ BERTRAND, O., (1992), L' évolution des qualifications professionnelles, In *Futurible*, pp.3-24.

¹⁷⁷ FLEURY, A. (1990) *op. cit.*, p. 26.

¹⁷⁸ COMISSÃO EUROPEIA (1993), Crescimento, Competitividade e Emprego- os desafios e as pistas para entrar no século XXI (“Livro Branco”).

das anteriores estruturas hierárquicas e pelo aparecimento de novas funções dentro da empresa, como a de dinamizador, conselheiro, acelerador...». Então, a busca de competitividade empresarial assenta agora essencialmente na «substituição de conceitos como o de “posto de trabalho” pelo de “potencial de acção”»¹⁷⁹, englobando este último entre outros aspectos a qualificação, motivação e organização do trabalho. Torna-se, assim, fulcral a capacidade de antecipação das competências estratégicas, na procura da adaptabilidade da empresa como um todo à crescente instabilidade dos mercados e da tecnologia que caracteriza o mundo de hoje.

Se na economia tradicional, a aprendizagem de um ofício estável, geralmente dirigido para a transformação de um produto, privilegiava os conhecimentos técnicos e o “saber-fazer”, e relativamente aos comportamentos tratava-se, sobretudo, para os executantes, de demonstrar o seu rigor e respeito pela autoridade, na actualidade estas orientações têm vindo a ser postas em causa.

Em primeiro lugar, requerem-se conhecimentos mais aprofundados, mais sistemáticos e mais formalizados, o que se compreende uma vez que a complexidade dos equipamentos é maior, os produtos são mais diversificados e os clientes são mais exigentes. Os conhecimentos técnicos tomam muitas vezes um carácter interdisciplinar, pois a automatização depende de diversas tecnologias e a informática integra muitas vezes outras disciplinas. Para além de que há a necessidade de compreender um ambiente muito mais aberto (o da empresa, dos fornecedores, dos clientes/utilizadores/ utentes), correspondente a um universo espacial mais vasto e a um universo temporal mais longo, tudo isto pressupõe um registo de informação muito maior. Tal extensão obriga a que os conhecimentos não possam ser limitados ao domínio da técnica, devendo ser mais abrangentes; exige-se muito mais dos colaboradores nos diferentes níveis da cadeia hierárquica, designadamente uma compreensão dos imperativos de rentabilidade, de competitividade e da lógica da empresa na sua dimensão comercial.

E por fim, em matéria de “saber-ser”, as novas exigências são ainda maiores. Como nos diz Olivier Bertrand, mais importante do que o “saber-fazer” e os conhecimentos técnicos dos indivíduos é o seu “potencial” e a sua personalidade: capacidade de aprendizagem, de dedicação ao trabalho e ao serviço da empresa, expressão oral e escrita, análise e resolução de problemas, adaptabilidade, poder de iniciativa e criatividade. Desta maneira, a aprendizagem do “saber-fazer” perde valor, o que se explica, por um lado, pela sua fragilidade num ambiente em constante evolução e, por

¹⁷⁹ CHAGAS LOPES, M. (1995), *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, p.15-17.

outro, pelo facto de na maioria dos empregos do terciário a prioridade estar nos conhecimentos de base e no “saber-ser”.¹⁸⁰ Portanto, para além das capacidades e aptidões cognitivas, começa-se a dar atenção ao “saber ser” e ao “saber estar”, dando-se particular importância à capacidade de comunicação, às relações interpessoais, à capacidade de reagir perante o imprevisível, o complexo e o ambíguo. Saliente-se que esse “saber-ser” não pode ser incorporado nos equipamentos, o que nos permite reforçar a ideia de que, neste novo contexto, o factor humano é fundamental na luta pela competitividade .

Em conformidade com o que tem vindo a ser dito, A. d'Iribarne afirma que mais importante do que reagir aos acontecimentos e, mais particularmente, aos incidentes técnicos, é preveni-los. Tal postura altera radicalmente as competências pedidas, tornando crucial a posse de instrumentos de análise e reflexão, assim como, a posse de “comportamentos ou atitudes” de antecipação e participação, o que obriga a repensar as “qualificações sociais”, os sistemas de valores e finalmente a educação¹⁸¹.

Referindo-nos especificamente ao impacto das novas tecnologias sobre a reestruturação das competências e perfis profissionais, pode-se afirmar que estas «não só introduziram a necessidade da aquisição de novos conhecimentos e remodelaram as relações de aprendizagem ergonómica e profissional, como inclusive obrigaram à assimilação de novas linguagens comunicacionais, de forma a permitir o acesso inteligível e rigoroso da informação pertinente para o funcionamento interno das organizações e a optimização comportamental aos seus diferentes níveis». Acresce que mais do que possuir as aptidões e os conhecimentos técnicos, ao «factor trabalho importa adquirir um conhecimento abstrato e generalista, com incidência no comportamento humano, de forma a adaptar e/ou reestruturar com êxito a aprendizagem de linguagens humanas complexas e sofisticadas no campo das relações interpessoais, intragrupais e intergrupais». ¹⁸² Ora, a natureza e complexidade destas novas competências faz com que elas sejam muito mais difíceis de desenvolver do que as tradicionais competências técnicas, colocando, assim, com bastante acuidade o problema da formação, visto implicar uma maior necessidade de formação e autoformação, não coincidentes com os métodos de formação clássicos.

¹⁸⁰ BERTRAND, O., *op. cit.*, pp.3-24.

¹⁸¹ D'IRIBARNE, A., (1987), *op. cit.*, p.10.

¹⁸² FERREIRA, J. M. C., (1991), *op. cit.*, pp.158-159.

Fazendo uma breve caracterização da formação profissional do pós-guerra até aos anos 60, destacam-se os seguintes aspectos: a)- a formação profissional surgia num momento posterior ao da conclusão das habilitações escolares; b)-dado o ciclo longo de obsolescência tecnológica, as necessidades de reconversão eram muito pouco frequentes, de forma que a intervenção da formação profissional assumia um carácter esporádico; c)-apresentava uma função apenas complementar da educação formal e d)- «não se fazia qualquer referência aos níveis mínimos de educação de base que deveriam considerar-se como indispensáveis, caso a caso, a uma formação profissional eficaz». Subjacente a esta concepção estava a ideia de separação entre os subsistemas de educação formal e de formação profissional.¹⁸³

Actualmente, o processo de constituição das qualificações tende a transformar-se, deixando de ter um carácter linear e segmentado, baseado numa adição sequencial no tempo das componentes habilitações literárias, experiência profissional e formação profissional. Ganha importância tanto a formação profissional que assegura a transição entre escolaridade e a inserção no mercado de trabalho como a formação ao longo do ciclo de vida activa dos trabalhadores, exigida tanto pelos novos perfis de evolução tecnológica, como pelas críticas que se têm apontado à educação formal: a inadaptação dos planos curriculares à dinâmica da inovação e a quase inexistência de formação profissionalizante no ensino secundário. Para além de que emergem situações de agravamento do desemprego que requerem respostas específicas no âmbito da formação profissional, particularmente no que diz respeito aos desempregados de longa duração.

184

Sem dúvida que se tem vindo a reconhecer um papel fundamental à formação profissional, com benefícios tanto para a empresa como para o trabalhador.

A empresa, porque confrontada com novas exigências de competitividade, recorre às novas soluções tecnológicas, necessitando assim de dispôr com maior regularidade de mão-de-obra qualificada que optimize as potencialidades destes novos equipamentos. Não nos podemos esquecer que o novo perfil de progresso técnico torna rapidamente obsoletas as qualificações de elevado potencial tecnológico, o que nos leva a afirmar que a operacionalidade do sistema técnico depende de uma boa formação tecnológica em contínuo, ou seja, para além de uma formação inicial aprofundada, é absolutamente indispensável uma formação contínua. Portanto, a formação profissional terá de fazer,

¹⁸³ CHAGAS LOPES, M. (1995), *op. cit.*, p53.

¹⁸⁴ Idem, *ibidem*, pp.53-54.

cada vez mais, parte do ciclo de vida dos trabalhadores, acentuando-se a necessidade de reciclagem particularmente para os quadros e engenheiros que desempenham, sem dúvida, um papel de destaque na mudança tecnológica, mas também para todos os escalões da hierarquia, isto porque a rede de interdependência de factores que jogam um papel estratégico na competitividade da empresa moderna, faz com que se torne essencial que se tenha em consideração a organização como um todo, ao invés de uma ou outra categoria profissional e/ou nível de qualificação.

Ao trabalhador, uma vez que as imprevisibilidades das condições de produção são mais do que muitas, impõe-se-lhe que renove permanentemente as suas qualificações e que lance um novo olhar sobre o mundo do trabalho. Atente-se no facto de as fronteiras entre trabalho e lazer, trabalho e aprendizagem, trabalho assalariado e não assalariado estarem, agora, muito menos definidas e, ainda, no facto de as empresas terem vindo a recorrer cada vez mais ao trabalho a tempo parcial, ao trabalho temporário, a contratos a termo fixo, ao teletrabalho e às novas formas de relações laborais, sem que o debate em redor da dicotomia regulamentação-desregulamentação se tenha revelado frutífero e ajustado às situações reais. De facto, a realidade actual solicita uma nova postura, rumo a um novo equilíbrio entre flexibilidade e segurança, donde saiam benefícios mútuos para empresas e trabalhadores, o que implica o repensamento dos sistemas de protecção do emprego, horário de trabalho, protecção social, segurança e formação profissional. Ou seja, o que interessa não é apenas a salvaguarda contra os despedimentos arbitrários e a discriminação, mas sobretudo importa a consagração da segurança por via de uma maior participação no seio da empresa, sustentada pelo desenvolvimento de competências e aptidões profissionais que ponham a ganhar a empresa e trabalhadores, criando-se, deste modo, as condições para um mais eficaz envolvimento dos trabalhadores em todo o processo. Defende-se aqui, que o conceito de segurança para os trabalhadores tem de ser desenvolvido e ampliado, relegando-se para segundo plano a segurança no que respeita ao posto de trabalho individual. Coloca-se em primeiro plano a segurança baseada nas aptidões profissionais e no mercado de trabalho, optando-se, assim, pela segurança através da mudança em detrimento da segurança contra a mudança. Contudo deve garantir-se que a mudança privilegie os esforços no sentido do fim da segregação do mercado de trabalho e possibilite a conciliação entre as vidas profissional e familiar¹⁸⁵.

É ponto assente que as mudanças estruturais que assaltam permanentemente as sociedades actuais desencadeiam alterações ímpares no emprego em termos de volume,

¹⁸⁵ COMISSÃO EUROPEIA (1996), *Viver e Trabalhar na Sociedade de Informação: Prioridade à dimensão humana*.



estrutura e qualificações. A minimização do impacto negativo destas mudanças terá de passar pelo desenvolvimento nas empresas de capacidade de antecipação, permitindo às empresas, por esta via, identificar mais prontamente as suas necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos, ao mesmo tempo que se contribui para a criação de novas oportunidades de empregos, através da formação vocacionada para as exigências específicas de novas competências.

Como temos vindo a afirmar, as novas tecnologias exigem níveis crescentes de abstração, de capacidade de diagnóstico e de adaptação a novas formas de trabalho, logo a formação profissional que a empresa deverá proporcionar terá de ser concebida de modo a que os programas combinem conteúdos concretos e abstratos e incluam técnicas de diagnóstico, no sentido da prevenção e da antecipação.

Para poderem acompanhar as contínuas mudanças de natureza tecnológica e organizacional os trabalhadores terão de estar daqui para a frente apetrechados de uma cultura e formação de base bastante sólida e deverão ser portadores de competências suficientemente flexíveis. Diga-se ainda que as novas competências a ser fomentadas englobam a capacidade de colaboração e comunicação dentro da organização, a aptidão para aquisição contínua de novos conhecimentos e para fazer face aos imprevistos. Impõe-se, assim, a nível da formação profissional, uma revisão das modalidades de articulação entre formação inicial e contínua.

Em suma, pensa-se que a única forma de fazer com que os conhecimentos dos trabalhadores não se tornem obsoletos consiste em «assegurar uma formação em competências estratégicas, ou nucleares», assente nos dois seguintes princípios: a)- «o da complementaridade e reforço dos conhecimentos técnicos com capacidade de diagnóstico e previsão dos problemas, conhecimento de logística e planeamento, preparação para a tomada de decisões e, ainda, com o fomento de novas atitudes mentais, abertas à mudança e à imprevisibilidade» e b)-«o da integração dos processos de aprendizagem e de trabalho, dando lugar ao aparecimento de novas áreas profissionais».¹⁸⁶ Pois, os trabalhos a efectuar estão a mudar de natureza. Assiste-se a um quadro de crescente alargamento de áreas funcionais, surgindo um novo tipo de profissões estratégicas que integram competências de diagnóstico/concepção/execução/vigilância e reparação de avarias.

¹⁸⁶ CHAGAS LOPES, M. (1995), *op. cit.*, p.71

Conclui-se, assim, que a transição para um processo de constituição de competências estratégicas impõe «a formação em qualificações de base tecnológica suficientemente amplas e transversalizáveis, a par da formação em qualificações que não descurem a inovação social e organizativa».¹⁸⁷

Nunca é de mais reafirmar que a capacidade de antecipação e de diagnóstico deverá constituir a «nova filosofia profissional», de modo que «a competitividade das empresas passará cada vez mais pela previsão estratégica das necessidades de qualificação e pela consistência e rigor com que consigam elaborar os correspondentes planos de formação». Na verdade, condenam-se os modelos anteriores de resposta da formação profissional, baseados na intervenção *ex-post* -modelo reactivo-, e, na estrita orientação pelo mercado -modelo proactivo-, e procura-se implementar um modelo dinâmico, como a «única forma de garantir a produção suficientemente flexível e *just in time* das qualificações suplementares que a todo o momento podem ser requeridas»¹⁸⁸.

Convém não deixar de mencionar que uma das principais fontes de desequilíbrio no mercado de trabalho, diz respeito ao crescente desajustamento entre os tempos de referência da procura e da oferta das qualificações, explicado tanto pelo privilegiar das decisões a curto prazo como pelo ritmo ímpar de evolução dos perfis tecnológicos a que o sistema de educação e de formação não têm conseguido dar resposta.

Não obstante, os desfasamentos focados, os dados estatísticos apontam para uma diminuição do pessoal não qualificado nas áreas associadas à produção, ao mesmo tempo que aumenta o pessoal com formação avançada. Veja-se o Quadro-5 imediatamente em baixo.

¹⁸⁷ Idem, *ibidem*, p. 71.

¹⁸⁸ Idem, *ibidem*, pp. 77-79.

QUADRO-5

ESTRUTURA DOS EMPREGOS POR QUALIFICAÇÕES-FRANÇA

| | 1969 % | 1985 % | 2000 % (projecção) |
|---|-----------|-----------|--------------------------|
| Operários qualificados | 30 | 27 | 24 |
| Operários não qualificados | 27 | 15 | 4 |
| Operários | 57 | 42 | 28 |
| Empregados qualificados | 17 | 22 | 25 |
| Empregados não qualificados | 6 | 9 | 11 |
| Empregados | 23 | 31 | 36 |
| Engenheiros,Técnicos,Quadros da produção | 10 | 12 | 13 |
| Engenheiros,Técnicos,Quadros dos serviços | 10 | 15 | 23 |
| Engenheiros, Técnicos,Quadros | 20 | 27 | 36 |
| “Métiers” da produção | 67 | 54 | 41 |
| “Métiers” dos serviços | 33 | 46 | 59 |

Fonte: GASPARD, M.(1988), “Des solutions pour l’emploi à l’approche du XXI^e Siècle” in *Travail, activité, Condition Humaine à L’aube du XXI^e Siècle*, (Ed.) Christian Lalive d’ Epinay, Maastricht,

Da leitura do Quadro-5, referente à sociedade francesa, são de reter as estimativas referentes à quebra significativa dos operários não qualificados, a par do aumento acentuado dos empregados qualificados e dos engenheiros, técnicos e quadros, sobretudo, da área dos serviços.

No que respeita ao caso português, registam-se também alterações, em nossa opinião dignas de registo, no âmbito das qualificações dos trabalhadores, no sentido da maior qualificação da população activa. Estas alterações estão ligadas tanto à maior complexidade do sistema produtivo (subsistemas técnico e organizacional) como ao baixo nível de qualificações de referência/partida. Veja-se o Quadro-6 que evidencia o crescimento de quadros médios e superiores, no total da população activa, de 3.2 % para 4.2 % e o decréscimo do pessoal semi e não qualificado.¹⁸⁹

¹⁸⁹ KOVÁCS, I. et al, (1994), *Qualificações e Mercado de trabalho*, IEF, p.55.

QUADRO-6
NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO -PORTUGAL

| | 1982 % | 1991 % |
|--|--------|--------|
| Quadros Superiores | 1.7 | 2.2 |
| Quadros Médios | 1.5 | 2.0 |
| Encarregados | 3.9 | 4.1 |
| Qualificados e altamente qualificados | 42.5 | 43.2 |
| Semi e não qualificados | 31.6 | 29.0 |
| Prat. e Aprendizizes | 9.6 | 11.5 |
| Ignorado | 9.1 | 8.0 |

Fonte: (Adaptado) em Quadros de Pessoal (DEMESS) in KOVÁCS, I. et al, (1994), *Qualificações e Mercado de trabalho*.

Na verdade, as transformações que se têm vindo a verificar dão-se por se assistir a uma maior consciência individual e colectiva da importância fulcral da Educação e da Formação para o crescimento económico das nações.

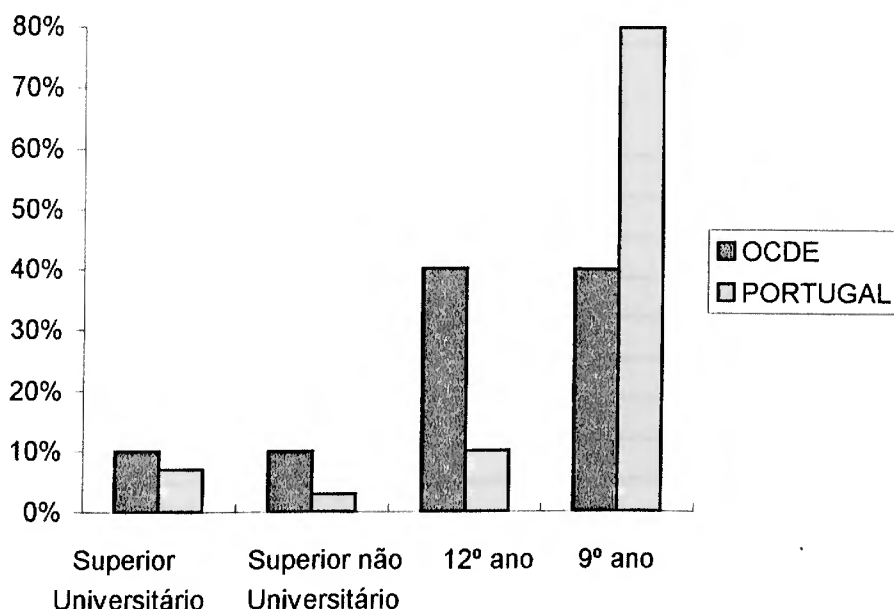
Referindo-nos a Portugal, podemos afirmar que o nosso país, consciente do seu atraso estrutural relativamente aos demais países da Europa, tem vindo a procurar intensificar os seus investimentos no seu sistema educativo. Verificando-se no período entre 1991 e 1997, alterações significativas sobretudo nas camadas mais jovens da população, designadamente: a)- novos apoios para a generalização da educação pré-escolar; b)- subida superior a 12% no total de matriculados no ensino formal relativamente à população dos 5 aos 29; c)-acréscimo de 23% nas taxas de escolarização para os 15 anos (escolaridade obrigatória) e de 12% para os 17 anos (ensino secundário); e d)- elevação assinalável na taxa de escolarização relativa ao ensino superior universitário, que apresentou uma progressão superior a 5% , embora relativamente ao ensino não universitário não tenha chegado a crescer 1%.¹⁹⁰

Apesar destes investimentos, devido aos atrasos acumulados durante gerações, em Portugal, as carências ao nível do ensino e da formação não foram ultrapassadas, apresentando ainda grandes fragilidades quando comparadas com as de outros países europeus mais desenvolvidos. Como provam o Gráficos -1 e o Quadro-7.

¹⁹⁰ PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL 2000-2006, p.VI-5/6

GRÁFICO-1

Repartição da População por Níveis de Habilitação



Fonte: (adaptado) OCDE in de PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL 2000-2006, (Publ.) M.E.P.A.T.,1998.

Atente-se no facto de em Portugal termos apenas 10% de população com o ensino superior, enquanto a média na OCDE está nos 20%, registando-se ainda uma maior disparidade no ensino superior não universitário (Portugal: 3%, OCDE: 10%); isto por ainda se verificar entre nós uma visão ultrapassada de atribuir ao ensino técnico e profissional um estatuto de relativa inferioridade cultural.

Quanto à taxa de analfabetismo literal da população adulta, é das mais altas da União Europeia. A análise do Quadro-7 permite-nos concluir que 70% do total dos trabalhadores têm, regra geral, 6 ou menos anos de escolaridade.

QUADRO-7

HABILITAÇÕES SEGUNDO O SECTOR, 1993

(Percentagens)

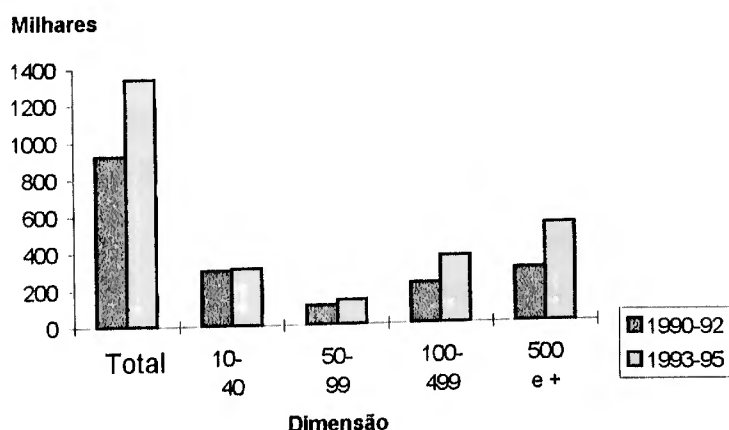
| | Licenc. | Ens.Mé dio e Bach. | Ensino Secund. | Ensino Técnico | 4º- 6ºano Esc. | < 4º ano | Outr o e Ign. |
|---------------------------|---------|--------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------|---------------------|
| Agro-Alimentar | 1 | 1 | 10 | 2 | 70 | 12 | 4 |
| Floresta | 1 | 1 | 7 | 1 | 77 | 9 | 4 |
| Pesca | 1 | 1 | 7 | 2 | 77 | 7 | 4 |
| Extractiva | 2 | 1 | 9 | 1 | 72 | 11 | 4 |
| Têxtil | 1 | 0 | 7 | 2 | 78 | 9 | 3 |
| Vestuário e Calçado | 0 | 0 | 7 | 1 | 85 | 3 | 5 |
| Papel | 4 | 1 | 16 | 8 | 63 | 6 | 1 |
| Química | 4 | 2 | 20 | 6 | 59 | 4 | 4 |
| Cimento | 5 | 2 | 10 | 17 | 60 | 3 | 3 |
| Vidro | 2 | 1 | 10 | 4 | 74 | 6 | 3 |
| Metalomecânica ligeira | 2 | 1 | 14 | 4 | 72 | 3 | 4 |
| Automóvel | 2 | 2 | 14 | 6 | 71 | 3 | 3 |
| Elétrica e Electrónica | 4 | 2 | 26 | 5 | 57 | 2 | 3 |
| Construção | 2 | 1 | 9 | 2 | 73 | 9 | 5 |
| Comércio a Retalho | 2 | 1 | 25 | 3 | 63 | 2 | 5 |
| Transportes Rodov. | 2 | 1 | 12 | 4 | 76 | 3 | 3 |
| Telecomunicações | 7 | 2 | 30 | 9 | 50 | 1 | 1 |
| Bancos | 10 | 3 | 56 | 9 | 17 | 6 | 6 |
| seguros | 9 | 3 | 44 | 15 | 26 | 2 | 2 |
| Outros | 4 | 2 | 22 | 4 | 58 | 5 | 5 |
| Total | 3 | 1 | 18 | 4 | 65 | 5 | 5 |

Fonte: (Adaptado) MONIZ, A. B. e KOVÁCS, I. (1997), *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*, IEFP.

Refira-se também que, apesar destas lacunas, em Portugal, investe-se muito pouco em formação profissional; nos últimos anos as necessidades de formação profissional, nas várias dimensões de empresa, têm vindo a aumentar. Veja-se o Gráfico-2.

GRAFICO-2

Necessidades de Formação Profissional por
Escala de Dimensão da Empresa 1990-92 e 1993-95



As necessidades são definidas em termos de número de participantes

Fonte: (Adaptado) DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA (DEMESS), (1993), *Inquérito: Necessidades de Formação Profissional 1993-94-95*.

É urgente que se promova a recuperação destes grandes atrasos traduzidos no baixo nível de qualificação de grande parte da população activa adulta e no, ainda, relativo “deficit” de universalização da escolaridade a nível do ensino secundário. Assume, portanto, no caso português, particular acuidade o reconhecimento da importância crucial do sistemas de educação e formação para o aumento da produtividade, da competitividade e da qualidade dos produtos.

Por forma a fazermos um breve ponto da situação sobre o desempenho macroeconómico de Portugal na última década, apresentamos, em linhas gerais, em primeiro lugar, os aspectos relativos ao crescimento económico e, em segundo, as fragilidades da economia portuguesa:

a)- a economia portuguesa, na última década, apresentou um desempenho macroeconómico bastante positivo, beneficiando de factores excepcionais de dinamismo, com destaque para a entrada na Comunidade Europeia (1986) e para a intensificação do movimento de integração com a constituição do Mercado Interno (1993) e com os compromissos assumidos com o Tratado de Maastricht relativamente à União Económica e Monetária. Este processo de integração determinou mudanças substantivas na economia portuguesa, dado o reforço de liberalização dos mercados, da

abertura comercial a terceiros e o consequente redesenhar das estratégias dos grandes grupos transnacionais. Por esta altura, Portugal procede a um número significativo de reformas estruturais, tais como, a abertura à iniciativa privada de muitos sectores, o processo de privatizações; a flexibilidade do mercado de trabalho e do mercado financeiro. Alcançam-se progressos expressivos no processo de convergência nominal traduzindo, conjuntamente com a progressiva aproximação do PIB per capita em Portugal à média comunitária, uma melhoria do nível de desenvolvimento do país. Paralelamente mantém níveis de desemprego relativamente baixos no contexto europeu. Ver Quadro-8.¹⁹¹

QUADRO-8
PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÓMICOS
 (Percentagens)

| | 1985 | 1990 | 1995 | 1998 |
|--|-------|------|------|---------|
| PIB per capita (face à média da UE) (a) | 28.9 | 37 | 47.1 | 48.0 |
| Produtividade (face à média da UE) (a) | 26.9 | 33.6 | 42.2 | 41.9 |
| Taxa de desemprego | 8.6 | 4.7 | 7.2 | 5.0*** |
| Taxa de inflação | 19.0 | 13.6 | 4.2 | 2.7**** |
| Saldo do SPA (em % do PIB) | -8.6 | -5.1 | -5.7 | -2.3 |
| Dívida bruta do SPA (em % do PIB) (b) | 68.0* | 66.9 | 65.9 | 59.0 |
| Saldo da BTC (em % do PIB) | 1.7 | 0.5 | -0.1 | -2.3 |
| Grau de abertura da economia (c) | 28.9 | 37.6 | 45.1 | 53.0 |
| Grau de penetração das importações (d) | 22.3 | 29.2 | 33.8 | 37.5 |
| Taxa de investimento | 23.9 | 27.6 | 23.6 | 25.8 |
| Poupança interna/Investimento % | 99.5 | 94.1 | 81.2 | 80.1 |

- (a) Com base em dados calculados em ECU
- (b) Valores calculados segundo as definições aplicadas no âmbito do Tratado de Maastricht
- (c) $(\text{Exportações} + \text{Importações}) / 2 / \text{PIB} \times 100$ (valores a preços de 1990)
- (d) $\text{Importações} / \text{Procura Global} \times 100$ (valores a preços de 1990)
- * Valor referente a 1986
- ** Estimativa anual, Excepto indicação específica
- *** Média dos três primeiros trimestres
- **** valor referente a Janeiro-Outubro

Fonte: BP; CE; DPP; EUROSTAT; GOP99 in PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL 2000-2006.

¹⁹¹ PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL 2000-2006, (1998), p.IV-2.

b)- contudo, regista-se um ritmo insuficiente de convergência da produtividade face aos níveis europeus, evidenciando a manutenção de um padrão de especialização onde predominam sectores muito “trabalho-intensivos” com baixa produtividade, deficientes capacidades organizativas e níveis baixos de qualificação dos recursos humanos. Ressalte-se que prevalecem nas nossas exportações produtos pouco intensivos em tecnologia (80 % das exportações), espelhando o ainda reduzido significado das actividades de I&D (investigação e desenvolvimento). Veja-se o Quadro-9 que mostra que a despesa de Portugal em I&D está muito abaixo da média da OCDE.

QUADRO-9
DESPESA TOTAL EM I&D

| PAÍS/ ANO | % |
|------------------------|--------------|
| Alemanha (1995) | 2.27 |
| Austria (1995) | 1.50 |
| Bélgica (1991) | 1.66 |
| Dinamarca (1995) | 1.80 |
| Espanha (1995) | 0.91 |
| Finlândia (1995) | 2.31 |
| França (1993) | 2.38 |
| Grécia (1993) | 0.60 |
| Holanda (1993) | 1.87 |
| Irlanda (1995) | 1.24 |
| Itália (1995) | 1.13 |
| Portugal (1994) | 0. 59 |
| Reino Unido (1995) | 2.19 |
| Suécia (1995) | 3.05 |
| EU (1995) | 1. 91 |
| EUA (1995) | 2.45 |
| Japão (1994) | 2.90 |
| OCDE (1994) | 2.15 |

Fonte: INE, (1997), *Anuário Estatístico de Portugal*.

Relativamente ao fraco nível de sofisticação tecnológica dos postos de trabalho associados às funções de produção, num estudo empírico realizado sob a coordenação de A. Ramos dos Santos, constata-se que: «mais de metade dos trabalhadores (50.5 %) utiliza ferramentas manuais simples, sendo quase idêntica (42.9 %) a percentagem de

utilização de máquinas-ferramentas especializadas; entretanto, é apenas de 13.7 % a que tem a ver com a utilização de máquinas-ferramentas de comando numérico e desce para 6.7 % quando se refere a dispositivos centrados de comando e vigilância. Ao mesmo tempo, 29.5 % dos trabalhadores exercerá funções cerebrais de pouca responsabilidade e/ou autonomia, “contra” 24 % associados a funções de elevada responsabilidade».¹⁹²

Este padrão de crescimento acabou por determinar negativamente a posição competitiva do país, impedindo que os ganhos de quotas de mercado das exportações compensassem a intensa penetração das importações no mercado interno.

Em termos globais, a posição competitiva Intra-Comunitária de Portugal regista valores baixos. A título de exemplo, em Janeiro de 1999, apresentava valores negativos na indústria transformadora, fabricação de automóveis e bens intermédios e apenas nas indústrias de outros equipamentos e de bens de consumo regista valores positivos por esta altura. Veja-se o Quadro que se segue:

QUADRO-10
POSIÇÃO COMPETITIVA DE PORTUGAL INTRA-COMUNITÁRIA
 (valores efectivos)

| | Indústria Tranformadora | Bens de Consumo | Fabricação de Automóveis | Outros Equipamentos | Bens Intermédios |
|-----------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------|
| 1995-Jan. | 20 | 12 | o | 58 | 41 |
| Abril | 8 | 6 | o | 31 | 9 |
| Julho | 9 | 2 | 1 | 39 | 17 |
| Outubro | 3 | -2 | 7 | 28 | 6 |
| 1996-Jan. | 6 | 3 | -3 | 19 | 11 |
| Abril | 7 | 2 | 2 | 15 | 14 |
| Julho | 6 | 5 | 0 | 12 | 9 |
| Outubro | 0 | -1 | -1 | -18 | 1 |
| 1997-Jan. | 10 | 4 | 3 | -8 | 20 |
| Abril | 4 | 2 | 7 | -8 | 5 |
| Julho | 11 | 12 | 2 | 28 | 13 |
| Outubro | 2 | 12 | 0 | 14 | -6 |
| 1998-Jan. | 9 | 8 | 0 | 36 | 13 |
| Abril | 9 | 10 | 0 | 32 | 10 |
| Julho | 10 | 8 | 4 | 40 | 12 |
| Outubro | 4 | 4 | 0 | 9 | 4 |
| 1999-Jan. | -3 | 3 | -2 | 31 | -9 |

Fonte: INE (1999), *Inquérito Mensal de Conjuntura à Indústria Transformadora*, Março.

¹⁹² SANTOS, A. R. (coord.), (1994), *As Empresas e a Dinâmica das Profissões*, IEFP, p. 46.

Pensa-se que o prosseguimento do processo de convergência em relação à média da UE pressupõe a afirmação competitiva das exportações, o que, nas actuais condições de concorrência, passa necessariamente por ganhos decisivos na produtividade, particularmente, através do avanço em termos de cadeia de valor, apostando intensivamente em produções mais “conhecimento-intensivas”. O que considerando a situação de atraso em que se encontra o País relativamente à instrução, literacia e qualificações dos recursos humanos, comporta riscos de tensões no futuro, pois, neste contexto de tão baixas qualificações, o assegurar de uma adequada empregabilidade requer que se renove permanentemente os conhecimentos e as suas formas e práticas de aplicação empresarial. O sucesso desta convergência, está, portanto, dependente do asseguramento de um ensino e uma formação inicial de qualidade; de facilitar a transição do sistema de ensino e formação para a vida activa e de promover a qualificação dos activos, numa perspectiva de formação ao longo da vida.¹⁹³

Saliente-se, ainda, que o modelo de crescimento económico que caracterizou a economia portuguesa tem sido categorizado de essencialmente extensivo e dual. Extensivo, porque cresceram sectores geradores de emprego em larga escala, pouco exigentes em qualificações e, associado a esse facto, com níveis baixos de produtividade. Dual, porque simultaneamente se consolidou um núcleo restrito, em termos de peso relativo no emprego total, em actividades da indústria e dos serviços com uma dinâmica de mais alta produtividade e maior criação de empregos mais exigentes em qualificações.¹⁹⁴

Fazendo referência à estrutura das qualificações existentes na empresa, destacam-se os seguintes aspectos: a baixa percentagem dos quadros médios; dos trabalhadores altamente qualificados; e a relativamente elevada percentagem dos trabalhadores semi-qualificados e não-qualificados. Veja-se o Quadro-11.

¹⁹³PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL 2000-2006, *op. cit.*, p.IV-5.

¹⁹⁴*Idem, ibidem*, p. VI-4.

QUADRO-11

NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO %

| | |
|---|-------|
| Quadros superiores | 4.4 |
| Quadros médios/ Técnicos administrativos | 3.8 |
| Quadros médios/ Técnicos de Produção | 3.5 |
| Encarregados, contramestres e operários-chefes | 6.3 |
| Profissionais altamente qualificados/ Administrativos, comerciais e outros | 3.2 |
| Profissionais altamente qualificados/ produção | 9.2 |
| Profissionais qualificados/Administrativos, comerciais e outros | 8.2 |
| Profissionais qualificados/ produção | 21.9 |
| Profissionais semi-qualificados/Administrativos, comerciais e outros | 4.6 |
| Profissionais semi-qualificados/ produção | 23.3 |
| Profissionais não qualificados (indiferenciados)/ Administrativos, comerciais e outros | 4.1 |
| Profissionais não qualificados (indiferenciados)/ Produção | 3.7 |
| Praticantes administrativos e comerciais | 0.2 |
| Praticantes da produção | 1.6 |
| Aprendizes da produção | 1.5 |
| Trabalhadores deficientes | 0.4 |
| Total | 100.0 |

Fonte: KOVÁCS, I. et al., (1992), *Mudança tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa*.

A este nível, I. Kovács, refere ainda a existência de excedentes e de carências de mão-de-obra, o que relaciona com o facto de se observar uma tendência recente, por um lado, para a desvalorização das qualificações tradicionais (os conhecimentos, a intuição e a experiência) dos operários qualificados de ofício, devido à implementação de mudanças tecnológicas e, por outro lado, para a exigência de novas qualificações, não exactamente mais elevadas, mas concerteza qualitativamente diferentes: mais flexíveis e polivalentes, com novos conhecimentos técnicos, com capacidade de abstração e de compreensão mais global. Desvendando-se, assim: **carências** ao nível dos quadros técnicos médios de produção, de trabalhadores qualificados e altamente qualificados, e **excedentes** ao nível dos trabalhadores não qualificados, dos trabalhadores semi-qualificados e dos trabalhadores qualificados nos domínios tradicionais (encarregados, contramestres e operários).

Quanto à tendência de evolução dos conteúdos funcionais vale a pena fazer referência ao estudo já mencionado de A. R. dos Santos, no qual se constata que os empresários prevêem um alargamento progressivo das tarefas e até algum enriquecimento das funções, donde se destacam as funções associadas ao aumento da capacidade de organização e à avaliação crítica do processo de trabalho. Ver Quadro-12.

QUADRO-12
EVOLUÇÃO TEMPORAL DOS CONTEÚDOS %

| | Antes | Actualmente | no futuro |
|--|-------|-------------|-----------|
| Poder modificar as intruções | 2.7 | 9.7 | 22.2 |
| Poder tomar iniciativas amplas não contidas nas instruções | 2.1 | 10.0 | 29.2 |
| Vigilância simples de uma ou mais máquinas, sem iniciativa pessoal | 9.1 | 12.8 | 14.3 |
| Colocar na máquina o programa de maquinagem em disquete | 1.5 | 6.7 | 17.6 |
| Testar o programa | 1.2 | 6.7 | 15.8 |
| Elaborar um relatório das anomalias encontradas no programa | 1.5 | 8.8 | 16.7 |
| Introduzir correcções no programa | 1.2 | 3.6 | 19.5 |
| Elaborar um relatório sobre a globalidade do trabalho | 2.7 | 11.9 | 26.4 |
| Proceder a ensaios dos elementos fabricados | 4.9 | 15.5 | 17 |
| Elaborar um relatório ou ficha do trabalho realizado | 5.5 | 21.9 | 29.5 |

Fonte: SANTOS, A. R. (coord.), (1994), *As Empresas e a Dinâmica das Profissões*; IEFP.

Em síntese, dado na actualidade a principal característica da economia mundial ser a sua mundialização e a utilização, cada vez mais intensa, das tecnologias de informação e da comunicação, conduzindo ao aparecimento de novos bens imateriais; para que o nosso país retire o maior partido deste processo, a nível de crescimento, competitividade e emprego, torna-se indispensável que se aposte no desenvolvimento, circulação e utilização destes bens “imateriais”; o que passa obrigatoriamente por conferir um papel determinante às *políticas do conhecimento* - investigação, inovação, educação e formação.¹⁹⁵

¹⁹⁵ COMISSÃO EUROPEIA, (1997), *Agenda 2000-Para uma União Reforçada e Alargda*.

4.5- Necessidade de negociação colectiva e de participação dos trabalhadores em todo o processo de implementação das formas de flexibilidade do trabalho

Resta-nos ainda evocar a interferência, em nosso entendimento decisiva, que a negociação colectiva pode e deve ter no desenvolvimento, com êxito, da modernização das empresas.

A negociação é, sem dúvida, um processo indispensável para a introdução, bem sucedida, das novas modalidades de flexibilidade do trabalho, isto porque se se poder contar com a participação dos trabalhadores e/ou com a intervenção das suas instâncias representativas, no processo de modernização, será possível uma melhor compatibilização de interesses e uma partilha de responsabilidades entre as partes envolvidas, o que se revela fundamental. Acredita-se que o reconhecimento dos sindicatos e a aceitação da negociação/diálogo facilitará a construção de um consenso e a adesão dos trabalhadores aos objectivos da empresa, o que contribuirá concerteza para melhorar a sua *performance*.¹⁹⁶

No entanto, na actualidade visualiza-se a emergência de valores de índole individualista em detrimento dos mecanismos tradicionais de representação institucional. Isto porque, por um lado, cada pessoa e/ou grupo na empresa é um actor social que defende interesses particulares, desencadeando estratégias e envolvendo-se em jogos de poder para os alcançar e, por outro lado, as estratégias sindicais não têm operacionalizado os novos domínios de negociação, acabando por impedir que os sindicatos tenham o papel interventivo desejável na realidade empresarial actual.

Reforçando o que acabou de ser dito, observa-se uma perca do clássico protagonismo dos sindicatos, comprovada pelos baixos índices de sindicalização. Para tal contribuíram, entre outros factores, quer as novas tecnologias que impeliram mutações irreversíveis nas qualificações e profissões tradicionais, conduzindo a um processo dinâmico de qualificação/desqualificação e a um alastramento de situações de precaridade no emprego e de desemprego, quer, como já mencionamos, a postura dos sindicatos que se tem revelado desajustada à realidade actual, inibindo a aderência dos trabalhadores às suas causas.

¹⁹⁶ CRISTOVAM, M^a L. et al. (1996), *Do acordo económico e social à empresa: a flexibilidade do trabalho em Portugal no quadro da regulamentação das relações de trabalho e de articulação dos níveis de negociação*, pp. 6-7.



Exige-se aos sindicatos uma reestruturação, no sentido de uma reformulação das estratégias utilizadas, que deverão ser radicalmente diferentes daquelas que marcaram a segunda revolução industrial. Os sindicatos terão de ampliar o seu campo de intervenção, estendendo-o aos aspectos de introdução das novas tecnologias, de novas práticas e formas de gestão da força de trabalho e, ainda, aos fenómenos de formação e reconversão profissional que deverão acompanhar todo este processo. Simultaneamente terão de ser capazes de intervir atempadamente sobre os processos de inovação quer na fase de planeamento e definição dos projectos quer no momento da sua concretização, bem como, terão de promover a transferência do quadro de negociações do nível nacional, regional e sectorial para o nível da empresa e para a área da organização do trabalho. De facto, o deslocamento das relações sócio-profissionais do nível macrossocial para o nível microssocial ao privilegiar os processos de negociação directa possibilita um mais adequado ajustamento das formas e dos conteúdos da negociação colectiva às novas exigências de competitividade .

Logo, os novos desafios que se colocam às empresas em matéria de inovação e mudança organizacional só poderão ser enfrentados com a proficiência devida se se levar a cabo uma ruptura com os procedimentos clássicos de negociação colectiva e se se vislumbrar a adequação do sistema sócio-político às novas situações: desaparecimento da figura clássica do operário industrial; emergência de uma mão de obra mais heterogénea, mais fluida e difícil de organizar do que a de há décadas atrás; implementação de novas tecnologias com graus de complexidade e sofisticação ímpares, com as devidas consequências em termos de reestruturação de funções, tarefas e qualificações; introdução de novas modalidades de trabalho flexível. No caso de tal não se verificar correm-se sérios riscos de inviabilização do processo de modernização tecnológica e organizacional das empresas.

4.6-Dois polos de flexibilização do trabalho

Como verificámos na terceira parte desta dissertação, as empresas têm vindo a pôr em prática um conjunto diversificado de modalidades de flexibilidade do trabalho, com o objectivo de dar uma resposta às novas exigências de competitividade. Para facilitar a nossa análise, passaremos a agrupá-las em dois grandes grupos: a flexibilidade quantitativa e a flexibilidade qualitativa .

A flexibilidade quantitativa corresponde a uma situação em que os recursos humanos são tratados de uma forma instrumental, isto é, são vistos como “peças substituíveis” e como um custo a reduzir. No segundo grupo, temos a flexibilidade qualitativa ou funcional em que o factor humano é visto como actor que se associa, se motiva e disponibiliza e, como tal, deve ser encarado como um potencial a desenvolver. Estas duas formas de flexibilidade devem ser vistas como os extremos de um *continuu*, em que as várias modalidades abordadas neste trabalho se encontram mais ou menos próximas destas duas formas extremadas.

Passamos a retratar com algum pormenor os dois sentidos que a flexibilidade do trabalho pode tomar:

4.6.1-Flexibilidade quantitativa

Este tipo de flexibilidade engloba todas as modalidades que concebem os recursos humanos na sua vertente instrumental, como um recurso a ser usado numa perspectiva de curto prazo, e como tal, de que o empregador se desfaz sempre que lhe convier. A mão de obra é, também, encarada sobretudo como um custo que convém reduzir. Deste ponto de vista, o investimento na qualificação, a melhoria das condições do trabalho e as medidas tomadas no sentido de uma maior segurança no emprego são perspectivadas como entraves ao desenvolvimento económico da empresa.

Os exemplos típicos do recurso à flexibilidade quantitativa, também denominada por determinados autores de numérica ou externa ou ainda de flexibilidade do emprego são: a redução das regulamentações que condicionam o despedimento; os contratos a prazo; o trabalho a tempo parcial; o recurso fácil às horas extraordinárias e ao trabalho por turnos, como alternativa ao recrutamento; o trabalho independente e ao domicílio; o recurso à subcontratação; a partição dos postos de trabalho, a reforma antecipada.¹⁹⁷

Dos argumentos a favor deste tipo de flexibilidade, A. Ramos dos Santos destaca, entre outros, o rápido ajustamento às flutuações da procura e a redução dos custos fixos de mão-de-obra, com repercussões favoráveis no investimento e consequente redução do desemprego estrutural. De entre os argumentos contra temos: «aprofundamento das formas de segmentação do mercado do trabalho; multiplicação das formas precárias de emprego; desenvolvimento da instabilidade nas relações de trabalho, com efeitos

¹⁹⁷ SANTOS, A. R. dos, (1989), Flexibilidade do trabalho: características e perspectivas, *in* *Emprego e Formação*, p.6.

perversos na produtividade; perda de direitos históricos dos trabalhadores sobre estabilidade e segurança do emprego; a instabilidade do emprego não favorece a flexibilidade tecnológica, já que esta pressupõe polivalência e adesão dos trabalhadores».¹⁹⁸

Como se pode constatar pela tipologia apresentada na parte precedente desta dissertação, todos os actores citados fizeram referência à flexibilidade quantitativa, o que se compreende visto os empregadores recorrem muito ao seu uso.

Para R. Boyer, trata-se de uma estratégia de flexibilidade defensiva, dado privilegiar a descentralização das negociações salariais e o recurso à mobilidade externa da mão-de-obra, por forma a ajustá-la às inovações tecnológicas e às oscilações da procura. Assentando sobretudo no aligeiramentos dos constrangimentos jurídicos que regem o contrato de trabalho e especificamente as decisões de despedimento. R. Boyer engloba, ainda, nesta categoria a possibilidade de alterar a duração semanal de trabalho e a distribuição dos horários anuais de acordo com as flutuações da conjuntura local ou global. Em suma, inclui aqui todas as medidas que contribuem para afrouxar os laços que ligam o trabalhador à empresa.

Quanto a T. Treu, refere-se à flexibilidade numérica ou externa como sendo aquela que permite a adequação dos efectivos à conjuntura económica; consistindo, em termos práticos, no combate à regulamentação que limita a margem de manobra do empregador no recrutamento ou despedimento dos trabalhadores e na promoção da liberalização do recurso às formas de trabalho precário.

B. Brunhes apresenta em separado dois tipos de flexibilidades que possibilitam a variação da força de trabalho em função das necessidades de produção da empresa: a flexibilidade quantitativa externa e a externalização (ver pp. 66-67 deste trabalho).

Por seu turno, F. Michon, tal como nós, agrupa os vários tipos de flexibilidade do trabalho em dois grupos: a flexibilidade qualitativa e a flexibilidade quantitativa. Sendo que esta última desencadeia insegurança no emprego e instabilidade dos horários.

A este nível, J. Bue fala-nos da flexibilidade no emprego, avançando com dois indicadores que nos permitem distinguir se um trabalhador é ou não alvo desta flexibilidade. São eles: o tipo de contrato, ou seja, se o trabalhador tem um contrato

¹⁹⁸ Idem, *ibidem*, p. 6.

estável ou precário, e a antiguidade do trabalhador na empresa, se esta é inferior ou superior a três anos.

De seguida, passamos a analisar com algum pormenor: a flexibilidade do contrato; a flexibilidade dos tempos de trabalho e a flexibilidade salarial.

Relativamente à flexibilidade do contrato (que engloba contrato não-permanente e a subcontratação), que, aliás, muito tem contribuído para o elevado crescimento do trabalho precário e da insegurança no emprego, diga-se que nos últimos anos os empregadores têm recorrido muito a este tipo de flexibilidade- devido sobretudo ao facto de permitir baixar os custos no recrutamento do pessoal e permitir facilmente dispôr da mão-de-obra -, relegando para segundo plano o conjunto de inconvenientes inerentes ao seu uso.

Importa agora mencionar alguns dos seus principais inconvenientes e vantagens.¹⁹⁹

Os “contratos não permanentes” apresentam como principais vantagens: baixo custo ao empregar pessoas quando comparado com os custos com os trabalhadores permanentes; facilidade em dispôr dos empregados; incentiva os trabalhadores a desempenhar bem as suas funções para que o contrato lhe seja renovado. No entanto, as desvantagens são também muitas: cria insegurança no emprego; limita as perspectivas de promoção e reduz as oportunidades de formação; reduz os pagamentos e os benefícios (pensões, custos em casos de doença, etc.); induz à falta de motivação por parte dos empregados, contribuindo para a insatisfação no trabalho e para o baixamento dos níveis de produtividade das empresas, impedindo que estas realizem os seus objectivos.

Com a “subcontratação”, tal como com a flexibilidade de contrato, nem sempre as vantagens suplantam os inconvenientes. Assim se, por um lado, permite cobrir rapidamente a procura de mão-de-obra e reduzir os custos de empregabilidade ao seu mínimo, por outro lado, apresenta um grande inconveniente que é a falta de motivação e compromisso por parte dos empregados.

No que diz respeito à flexibilidade dos tempos de trabalho, vários autores, nomeadamente R. Boyer, associam-na à flexibilidade do emprego num objectivo comum: a flexibilidade da utilização da mão-de-obra. Mas o facto é que a flexibilidade dos tempos de trabalho, dado o seu carácter interno à empresa, está também próxima da flexibilidade interna.

¹⁹⁹ HUTCHINSON, S. e BREWSTER, C. (1994), *Flexibility at work in Europe- strategies and practice*.

Consciente da dificuldade de classificar esta modalidade de flexibilidade do trabalho, J. Bue questiona-se se a flexibilidade dos tempos de trabalho é um elemento da flexibilidade do emprego ou da organização do trabalho. Chegando à conclusão que esta se pode situar quer no quadro de uma estratégia ofensiva (organização dos tempos de trabalho ajustados às necessidades da produção, através de negociação dentro da empresa) quer defensiva (por exemplo, utilização do tempo parcial por imposição na altura da contratação ou mais tarde). Portanto, o trabalho a tempo parcial, em si, é um indicador difícil de incluir numa forma específica de flexibilidade, na medida em que tanto pode ser um instrumento da flexibilidade do emprego (externa, defensiva) como da flexibilidade da organização dos tempos de trabalho na empresa (interna, ofensiva) .

Assim sendo, a irregularidade dos horários de trabalho e os tempos de trabalho “atípicos” podem corresponder a situações de emprego muito diferentes, por um lado, a situações de emprego muito estáveis e neste caso incompatíveis com a flexibilidade de emprego ou, por outro lado, a situações muito precárias, e aqui a ligação com a flexibilidade no emprego é muito directa. Neste último caso, muitas vezes, o trabalho a tempo parcial aparece ligado à falta de qualificação, a uma remuneração baixa e consequentemente a um *turnover* significativo. Nesta situação, o tempo parcial não define apenas o horário de trabalho, mas também o estatuto de emprego.

Ressalte-se que muitas empresas, sobretudo as grandes, que praticam políticas de fidelização da mão-de-obra, inscrevem o trabalho a tempo parcial numa perspectiva interna, recorrendo a práticas como: o aumento dos tempos de trabalho em função da produtividade do assalariado.²⁰⁰

T. Treu diz-nos que quando falamos de flexibilidade dos tempos de trabalho sobressaem duas perspectivas diferenciadas: a dos empregadores e a dos trabalhadores. Para o empregador trata-se de melhorar a capacidade produtiva através de uma melhor adequação da organização do trabalho de acordo com os imperativos da diversidade de produção. Para os trabalhadores trata-se da possibilidade de conciliar melhor os tempos de trabalho com os tempos de lazer e com os ciclos da vida familiar.

Por sua vez, S. Hutchinson e Ch. Brewster²⁰¹, num estudo já mencionado, retratam oito modalidades de flexibilidade de distribuição de horas apresentando, em relação a cada uma destas formas, um conjunto de vantagens e desvantagens quer para os

²⁰⁰ BUÉ, J., (1989), *op. cit.*, pp. 29-35.

²⁰¹ HUTCHINSON, S. e BREWSTER, C., (1994), *op. cit.*

empregadores quer para os trabalhadores. Debrucemo-nos sobre algumas das vantagens e inconvenientes:

Trabalho em part-time- Alguns dos aspectos destacados como vantajosos são: dar oportunidade de trabalhar menos horas a quem tem outras obrigações/responsabilidades ou interesses; aumentar a produtividade, dado as pessoas trabalharem menos tempo e portanto se encontrarem com mais energias e menos “stressadas”; favorecer o recrutamento e a retenção de pessoal; permitir aos empregadores uma maior aproximação entre provimento de trabalho e procura/necessidade de trabalho. Quanto às desvantagens sobressaem as seguintes: as dificuldades na gestão dos trabalhadores em part-time; o aumento dos custos de formação; o facto de os trabalhadores terem menos benefícios adicionais, tais como pensões, etc.; pode constituir uma barreira à promoção e limitar as oportunidades de formação.

Partilha de Emprego - Algumas das vantagens são: trazer um maior conjunto de competências, experiências e ideias para o trabalho; facultar a continuidade do trabalho quando um destes trabalhadores se ausenta (férias, doença, etc.); abrir a possibilidade da introdução de horas em part-time a empregos que tradicionalmente apenas eram viáveis a tempo inteiro (por exemplo: empregos de gestão). Destacam-se os seguintes inconvenientes: alguns empregos são difíceis de partilhar; custos mais elevados a nível de formação e administração; dificuldades de comunicação entre aqueles que partilham o mesmo emprego; pode proporcionar menos satisfação no trabalho.

Flexibilidade de horários - As vantagens são: ajudar o recrutamento e a retenção de pessoal; reduzir a taxa de absentismo; ajudar a eliminar os problemas de pontualidade; permitir a escolha do horário de forma a “fugir”, por exemplo ao trânsito. Inconvenientes: permitir abusos se não for bem controlada; desencadear custos extra para administrar o esquema montado para controlar o número de horas que cada pessoa trabalha.

Horas anuais - As vantagens são: possibilitar uma melhor adequação entre horas de trabalho e volume de trabalho (ex: ajustamento do número de horas às variações sazonais); controlar e reduzir o trabalho extraordinário; aumentar a produtividade e a eficiência; reduzir a taxa de absentismo e de rotatividade; ser de fácil gestão. As desvantagens são: pode mostrar-se pouco flexível em alturas de recessão, na medida em que se pagam determinado número de horas sem que estas sejam, necessariamente,

trabalhadas, havendo assim um desperdício de horas; apresentar dificuldades em termos de férias fixas ou regulamentadas.

Flexibilidade de horas diárias- As vantagens são: assegurar o ajustamento entre horas de trabalho e volume de trabalho; permitir uma maior flexibilidade do que os esquemas baseados na semana e no mês. As desvantagens são: a variação dos pagamentos pode nem sequer representar o rendimento mínimo para o trabalhador; ser difícil determinar quando o trabalho extra se torna pagável.

A trabalho a tempo certo/ Term-time Working - As vantagens são: ajudar a recrutar e a reter o pessoal com crianças em idades escolares. No caso das variações sazonais no volume de trabalho, pode, mesmo, convir ao empregador ter algum pessoal em “term-time Working”. As desvantagens são: poder ser encarada como uma barreira à promoção, assim como, limitar as oportunidades de formação; dificultar que os trabalhadores a tempo inteiro gozem férias durante o período escolar.

Trabalho extraordinário- As vantagens são: permitir que os empregados dêem resposta ao trabalho adicional rapidamente; evitar o recrutamento adicional de pessoal para fazer face às necessidades pontuais de trabalho; as horas extraordinárias são bem pagas. As desvantagens são: os custos elevados; o trabalho extraordinário pode institucionalizar-se; os empregados podem trabalhar com menos eficiência e produtividade; os trabalhadores podem tornar-se dependentes deste tipo de rendimentos; pode implicar riscos de saúde para os trabalhadores.

Trabalho por turnos - As vantagens são: permitir a extensão das horas de operação; aumentar a produtividade; assegurar a utilização de equipamentos caros no seu máximo; dar a possibilidade aos empregados de ganharem prémios por turnos; os empregados poderem articular o trabalho com responsabilidades pessoais, domésticas. As desvantagens são: aumento dos custos administrativos; problemas com a supervisão; aumento do “stress” e distúrbios no sono; risco de segurança no trabalho.

Ainda, em termos da flexibilização dos tempos de trabalho, temos as mudanças em termos de duração da vida activa (reforma antecipada e interrupção de carreira), que aliás também apresentam um conjunto de vantagens e inconvenientes. Destacamos a este nível, a interrupção da carreira que tem como principal vantagem, o facto de ajudar a manter os empregados que desejam fazer uma pausa temporariamente na sua carreira (por exemplo: pais que queiram cuidar de filhos pequenos). Relativamente aos inconvenientes temos em evidência os seguintes: exige uma grande planificação por

parte dos gestores; apresenta dificuldades a nível do cobrimento/substituição do empregado que se encontra com licença sem vencimento; perda de conhecimento e dificuldades em assegurar a maneira de fazer algo enquanto o trabalhador está ausente; complicações em termos contratuais (levantamento de questões de continuidade do emprego, etc.).

Desta exposição mais ou menos minuciosa dos aspectos favoráveis e desfavoráveis da flexibilidade dos tempos de trabalho deve reter-se a ideia de que só uma reflexão aprofundada sobre os prós e contras possibilita tirar o melhor partido desta flexibilidade que, aliás, deve passar sempre por uma negociação prévia a nível interno na empresa, bem como deve inscrever-se num quadro de flexibilidade qualitativa que valorize o factor humano.

Acrescente-se que as mutações a nível sócio-cultural nas sociedades dos países desenvolvidos, com consequências a nível do comportamento do Homem no trabalho e dentro das organizações, requerem que se lance um novo olhar sobre os assalariados oferecendo-lhes «novos meios de formação, de informação e de expressão individual e colectiva».²⁰² Ao mesmo tempo que se deve tomar em conta os seus desejos crescentes de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, concedendo-lhes a possibilidade de recorrer a modalidades de alternância entre os períodos de trabalho, de formação e de férias prolongadas na forma de períodos sabáticos, ao que se deve juntar a concessão da possibilidade de optarem por empregos a tempo parcial e/ou com horários personalizados. Depreende-se, portanto, que se se tomar esta flexibilidade numa perspectiva ofensiva/interna, é possível que daí advenham benefícios quer para os empregadores quer para os trabalhadores; chega-se mesmo a pensar que a organização do tempo de trabalho a nível da negociação na empresa pode contribuir, em certa medida, para reduzir o recurso às formas externas de flexibilidade como o trabalho temporário, a subcontratação, etc.

Não nos podemos esquecer que exigir empenhamento e profissionalismo aos empregados, passa concerteza também por lhes dar contrapartidas, isto é, corresponder às suas expectativas de remuneração, de benefícios sociais, de promoção na carreira, de melhoria das condições de trabalho e de segurança no emprego, assim como, ter em consideração os seus desejos de formação, de participação, de autonomia e de melhor ajustamento entre vida profissional e privada.

²⁰² STOFFAES, Ch. (1992), *op. cit.*, p. 396.

Por fim, convém referir-nos à flexibilidade salarial que, dependendo da forma como se faz uso dela, pode, também, ser incluída tanto numa estratégia de flexibilidade quantitativa como qualitativa. Assim, se se tratar da supressão da legislação sobre o salário mínimo ou da revisão contínua dos salários de acordo com a conjuntura financeira das empresas, então, estamos em presença de uma flexibilidade quantitativa. Contudo, se recair sobre uma maior variabilidade e individualização dos salários ligada à produtividade ou *performance*, com o objectivo explícito de motivar os trabalhadores para uma maior entrega e qualidade no trabalho, pode perfeitamente constituir uma forma de flexibilidade qualitativa. Apontam-se, a este nível, como principais modalidades: os pagamentos indirectos em função do mérito e da produtividade; os benefícios sociais; a participação nos lucros da empresa; etc. No entanto se estes pagamentos/prémios/benefícios não tiverem sido negociados internamente, ou seja, se a sua forma de atribuição não for consensual pode gerar conflitos internos que se saldaram em baixas de produtividade significativas. Como nos dizem os autores da teoria motivacional da equidade²⁰³ (Goodman, 1977; Adams, 1965) deve evitar-se que os empregados, quando comparam as suas situações no seio da empresa se confrontem com estados de inequidade explícita. A teoria da equidade «sugere que nós olhamos para os nossos inputs (ex: o empenhamento, esforço que colocamos no nosso trabalho) e para as recompensas que recebemos (ex. remunerações) e comparamos estes com os inputs e outputs dos outros que desempenham um trabalho similar ao nosso». Quando uma pessoa percebe um estado de inequidade nas condições salariais, essa pessoa «decrece o seu esforço, reduzindo simultaneamente a qualidade do seu trabalho».²⁰⁴ Há portanto que evitar estas situações, caso contrário deparamo-nos com os efeitos perversos da individualização salarial, isto é, ao invés de o empresário colher maior produtividade depara-se antes com descréscimos acentuados. Remetemos aqui para a importância do envolvimento dos vários actores sociais desde a base ao topo; deve promover-se a participação de todos nas estratégias organizacionais.

Continuando a debater a flexibilidade quantitativa, convém deixar claro que inerente a esta está um modelo organizativo e um sistema de organização do trabalho assente nos princípios tayloristas e burocráticos a que aludimos na segunda parte desta dissertação.

²⁰³ MITCHEL, T. e LARSON, J. (1987), *People in organizations- an introduction to organizational behavior*, pp. 166-167.

²⁰⁴ Idem, *Ibidem*, p. 166.

Numa acepção burocrático-taylorista consideram-se as pessoas numa perspectiva mecânica, como “peças substituíveis”, na medida em que facilmente se obtêm no mercado de trabalho e que, portanto, se mudam em função da conjuntura económica e das actividades da empresa. Ao que está subjacente uma lógica de processo de trabalho centrada na visão do posto de trabalho como uma soma de tarefas a realizar por um executante que se limita a cumprir instruções no seio do horizonte de tempo-espço por elas determinado.²⁰⁵ Minimizando-se completamente o valor do factor humano.

Acrescente-se que esta visão do factor humano e do trabalho está relacionada com um conjunto de princípios que normalmente se associam ao taylorismo: «trabalho sem significado, pessoas tratadas como máquinas e reduzidas a autómatos e existência de formas externas de dominação e repressão administrativa». ²⁰⁶ O que não é mais do que o corolário do pôr em prática da gestão científica do trabalho que procurou por todos os meios a substituição do juízo individual do trabalhador por uma pseudo-ciência. O operário é obrigado a executar rigorosamente o seu trabalho dentro de determinados tempos e de acordo com as regras prescritas, não lhe sendo deixada qualquer margem de manobra; pois acreditava-se que com a divisão do trabalho em tarefas simples e elementares se conseguiria aumentar exponencialmente a produtividade e, consequentemente, a eficiência da empresa.

Para se operar uma mudança de perspectiva, implica que a escolha da solução organizativa seja decidida a partir da tomada em atenção do conjunto dos recursos técnicos e sociais de que a empresa dispõe. Muito do que se faz actualmente ainda está longe, em grande medida, desta proposta; os cálculos económicos, aos quais habitualmente se sacrificam as preocupações com as condições de trabalho, continuam em muitos casos a serem os elementos que verdadeiramente influem nas decisões tomadas nas unidades industriais. Assim sendo, o critério de escolha é marcadamente económico, enquanto a organização do trabalho pouco ou nada pesa na escolha.²⁰⁷ De facto, a mão-de-obra é, ainda, encarada em grande parte das situações de forma quantitativa e como tal intervém simplesmente na fase em que se procede à escolha tecnológica, intervenção essa que se restringe à avaliação dos custos do investimento e do tipo de pessoal disponível. A inovação tecnológica, nestas circunstâncias, faz-se com o fim de viabilizar a rentabilidade e o crescimento, estando completamente submetida a uma lógica de curto prazo.

²⁰⁵ TEIXEIRA, C., (1991), *op. cit.*, p. 31.

²⁰⁶ WOOD, S. (1992), *op. cit.* p. 118.

²⁰⁷ DURAND, C., (1985), *op. cit.*, pp.68-69.

Como já vimos, a escola das relações humanas demonstrou com as suas investigações que as frustrações produzidas pelo trabalho repetitivo em cadeia e a degradação dos contactos interpessoais resultante da aplicação da OCT e das tecnologias automatizadas conduzem a uma completa perda do interesse pelo trabalho por parte dos trabalhadores. Paralelamente, chegou-se à conclusão de que a desumanização do trabalho inerente à lógica taylorista de produção leva ao aumento do absentismo, do *turnover* e à má qualidade do trabalho que pode pôr em perigo o funcionamento satisfatório da empresa.

Assim, os critérios económicos de rendimento e produtividade passaram a fazer com que se tornasse evidente a necessidade de tomar em conta as atitudes dos trabalhadores e as suas motivações no trabalho. A partir de então, algumas empresas começaram a preocupar-se com as motivações no trabalho e até com a reestruturação das tarefas, isto porque começaram a encarar a satisfação do pessoal como um factor de produção.

Foram sem dúvida, em grande parte, o conjunto de disfunções do modelo clássico que levaram as empresas a dar maior atenção à vida social da organização, «tal traduz-se pela preocupação de uma melhor utilização dos recursos humanos (experiência de reestruturação das tarefas) e pelo reforço do estatuto de alguns serviços no interior do seu sistema de decisão (pessoal, ergonomia, condições de trabalho), os quais, até então, só tinham possibilidades de intervenção muito limitadas, no domínio da organização do trabalho».²⁰⁸ Podemos, assim, concluir que o taylorismo está a ser posto em causa devido aos excessos que a sua própria lógica engendra.

De forma que se deve operar uma mudança de lógica que passa obrigatoriamente pela substituição do polo da flexibilidade quantitativa, por outro polo que assente na polivalência, na mobilidade interna, ou melhor, na concessão de um papel insubstituível ao Homem, no aparelho de produção. Este poderá ocupar diferentes postos ou executar variadas tarefas de acordo com as necessidades de resposta às variadíssimas exigências qualitativas e quantitativas que se colocam às organizações.

Não podemos esquecer, contudo, que as situações reais têm vindo a demonstrar que o novo paradigma técnico-económico emergente tem dado lugar a uma segmentação do mercado de trabalho, expressa na existência no interior das empresas de dois núcleos de trabalhadores. O núcleo central, de que fazem parte os trabalhadores efectivos e permanentes da empresa que, em geral, são qualificados, polivalentes e usufruem de uma certa segurança no emprego e de um conjunto de vantagens sociais. São alvo de

²⁰⁸ DURAND, C., (1985), *op. cit.*, pp.68-69.

formação e são relativamente bem remunerados. O núcleo periférico, no qual se inserem todos os trabalhadores precários, sem um vínculo duradouro à empresa e que portanto não desfrutam das mesmas vantagens dos trabalhadores estáveis. Estes são recrutados em função das necessidades de produção e da conjuntura económica. É possível destriçar neste segundo núcleo dois subgrupos: o primeiro constituído pelos trabalhadores que desenvolvem tarefas que exigem competências menos complexas, podendo, portanto, ser recrutados ou dispensados, de acordo com as necessidades da empresa; o segundo grupo integra um conjunto de trabalhadores, por vezes altamente qualificados, que trabalham em part-time, em tempo partilhado, com contratos de prestação de serviços, etc. Em suma, esta segmentação provocada pela modernização dos sistemas produtivos leva à existência de trabalhadores com um trabalho com conteúdo rico e qualificante a par de outros sem qualificações e/ou com contratos precários.

Acabamos de pôr em evidência a coexistência de duas formas de flexibilidade (defensiva e ofensiva) incompatíveis num mesmo assalariado, no entanto, possíveis dentro da mesma empresa para assalariados diferentes. O que nos permite afirmar que «o taylorismo não está totalmente ultrapassado: o trabalho não qualificado, rígido e fragmentado continua a obedecer a esse princípio» e a ser uma realidade de trabalho para aqueles que «não conseguem dar o salto para o seio do pessoal permanente».²⁰⁹

4.6.2-Flexibilidade qualitativa

Num clima de incerteza económica e de grande concorrência, como o actual, compreende-se que as empresas procurem obter uma maior flexibilização na utilização da mão de obra, mas como tem vindo a ser referido, tal não implica obrigatoriamente que se recorra à vertente quantitativa. A possibilidade de uma empresa assegurar a sua competitividade num mundo globalizado e economicamente agressivo é tanto maior quanto ela se mostrar capaz de passar de uma estratégia marcadamente defensiva para uma ofensiva, assente na vertente qualitativa que se traduz na utilização flexível das tecnologias e dos trabalhadores; estes serão polivalentes e mover-se-ão de uns postos de trabalho para outros no interior da empresa.

²⁰⁹ HEINZ, W. (1987), O futuro do trabalho- Fim ou crise da sociedade do trabalho?, in *CEDEFOP*, p.18

Os empresários terão de compreender «as possibilidades e o interesse significativo de passarem da organização taylorista do trabalho para uma nova organização baseada na polivalência e no polifuncionalismo dos trabalhadores».²¹⁰ Até porque os factores que permitem às empresas serem competitivas numa economia cada vez mais internacionalizada, cujos mercados tendencialmente instáveis e diferenciados colocam novas exigências de eficácia económica (qualidade, flexibilidade, inovação, prazos, etc), são outros: a eficiência de custos, através da redução de custos indirectos, de stocks, de prazos de entrega, etc.; o desenho e qualidade dos produtos; a melhoria dos serviços pós-venda aos clientes; a flexibilidade técnica, organizacional e dos recursos humanos por forma a responder rapidamente às mudanças no mercado; o atingir da produtividade total pela optimização da organização para assegurar a continuidade do funcionamento dos equipamentos reduzindo as perdas e as interrupções.²¹¹

O que significa que a competitividade das empresas não se limita, de forma alguma, à busca de uma produção cada vez maior ao menor custo, mas, como acabamos de vincar, implica sobretudo: uma variabilidade crescente dos produtos e serviços para se adaptar à procura sempre em mudança e mais exigente; o dar prioridade à qualidade dos produtos e dos serviços; o melhoramento da gestão para diminuição dos custos e para o cumprimento dos prazos de entrega; o desenvolvimento da contabilidade analítica e da gestão de produção; a gestão da mão-de-obra mais diversificada e mais dirigida para a variação das actividades; a exteriorização para fora da empresa das actividades que possam ser asseguradas no exterior por um preço inferior.²¹²

De facto, a complexidade dos problemas que se colocam às empresas, a constante evolução dos mercados, dos produtos e das técnicas, a necessidade de reagir rapidamente às modificações ambientais, exige que se esteja próximo dos mercados e da clientela, que se evitem os pesos burocráticos e que se promova uma certa descentralização que passa pela delegação de poderes de decisão, isto é, exige-se uma adaptabilidade contínua das estruturas organizacionais e, está claro, dos homens às mudanças permanentes.

O que remete para a ideia de que a maneira de organizar e gerir as pessoas no trabalho deve merecer uma atenção redobrada por parte das empresas, pois acredita-se que para as empresas vingarem neste novo contexto tecnológico, económico e sócio-cultural, torna-se fundamental um novo olhar sobre o sistema social da empresa, merecendo

²¹⁰ PARACONE, (1987), *Mudança da fábrica*, in *CEDEFOP*, p 18.

²¹¹ KOVÁCS, (1992), *op. cit.*, pp.20-23.

destaque: a segurança no emprego, a formação, a polivalência, a participação, o trabalho em equipa, a responsabilização, a delegação de funções, a descentralização da autoridade, o esbatimento dos níveis hierárquicos, a ética profissional .

Considerar os trabalhadores como potencialmente preguiçosos, que na ausência de controlo externo não desempenham as suas tarefas produtivamente e apresentar como solução para este problema a generalização de tarefas rotineiras, a limitação do poder dos funcionários, o lançar mãos a medidas de controlo externo rígidas constitui uma forma de pensar, uma filosofia de gestão herdada dos princípios tayloristas que é indispensável combater. Pois ela é incompatível com os novos desafios que se colocam às organizações num mundo global em acelerada mudança.

Deve pôr-se em prática uma mudança de paradigma em que se deixe de encarar o factor humano como um instrumento que se utiliza e “deita fora” e se passe a vê-lo como um actor que se compromete, que é capaz de agir autonomamente, de tomar decisões. Para tal, as empresas terão de desenvolver mecanismos internos que levem a um maior envolvimento do seu pessoal, o que implica uma ruptura drástica com toda e qualquer forma de trabalho precário e com uma visão instrumentalista e utilitária do Homem . «A segurança de emprego, a selectividade no recrutamento, o pagamento de incentivos e a disseminação do capital pelos empregados, a gestão participativa e o *empowerment*, o redesenho de equipas e tarefas, a formação e o desenvolvimento de competências, o cruzamento de funções e de conhecimentos técnicos, o sistema justo de salários, a promoção interna, as perspectivas de carreira a longo prazo, a avaliação do desempenho»²¹³ são algumas das medidas a tomar de forma concertada e consensual para se conseguir a tal competitividade, que temos vindo a defender, através da forma como se tratam os recursos humanos.

Defende-se aqui uma nova filosofia da gestão, mais participativa, que tome em consideração as responsabilidades sociais da empresa e as necessidades do homem no trabalho. A empresa deve zelar, também, pela saúde e segurança dos seus empregados, bem como criar as condições para que estes desenvolvam e realizem as suas próprias potencialidades. Insiste-se que o trabalhador terá de deixar «de ser encarado como um mero instrumento de produção para ser considerado como actor, isto é, um ser activo e

²¹² BERTRAND, O., (1992), *op. cit.*, pp. 3-24.

²¹³ PFEFFER, J. (1995), A competitividade através dos recursos humanos, *in Executive Digest*, p.57.

autónomo que em vez de ser submetido a um controlo hierárquico é susceptível de autocontrolo pela interiorização da cultura organizacional ». ²¹⁴

Como nos diz M. Crozier, a evolução acelerada da nossa sociedade coloca às organizações problemas que ultrapassam o *management* clássico. Assim sendo, mais importante do que as estruturas e os procedimentos é a gestão dos recursos humanos vistos como um “recurso raro”. De modo que «se se não pode mais governar pelas regras ou pelas ordens, a única maneira de manter o mínimo de condicionamentos indispensáveis à coordenação dos esforços é apoiar-se sobre a cultura que produz todo o grupo humano que tem uma comunidade de objectivos. Logo, a descoberta da importância do cultural na orientação do comportamento torna-se um elemento essencial do raciocínio sobre a acção». ²¹⁵

Um facto que tem contribuído decisivamente para que a flexibilidade qualitativa se torne, nos dias de hoje, um factor de competitividade crucial é o sistema técnico das empresas. Pois bem, nas últimas décadas têm-se verificado avanços tecnológicos ímpares, particularmente no domínio da informática; na indústria, os automatismos industriais rígidos, adaptados a uma produção específica, deram lugar aos automatismos programáveis (robots, máquinas-ferramentas de comando numérico e autómatos programáveis), abrindo novas possibilidades de flexibilidade produtiva e de adaptação aos imperativos da procura. Houve, sem dúvida, uma convergência entre as novas exigências económicas e as inovações tecnológicas. No entanto, estas novas tecnologias dado os seus elevados custos e dada a sua vulnerabilidade face aos erros não controláveis por automatismo, só constituem vantagem competitiva se a empresa apostar em recursos humanos flexíveis, polivalentes, qualificados, com capacidade de iniciativa que rentabilizem estes equipamentos ao seu máximo.

Quanto mais sofisticadas forem as novas tecnologias mais fundamental se torna para a organização poder contar com recursos humanos polivalentes e qualificados, o que passa por uma ruptura com a flexibilidade quantitativa e com as práticas tradicionais de gestão dos recursos humanos.

Portanto, quando defendemos a flexibilidade qualitativa dos recursos humanos, não o fazemos devido a qualquer perspectiva humanística de dignificação do homem, trata-se antes de considerar que esta é a flexibilidade que melhor responde «às aleatoridades do processo, às mudanças do Meio Envolvente, às solicitações diversificadas dos

²¹⁴ KOVÁCS, (1992), *op. cit.*, Lisboa, p.20.

“clientes”»²¹⁶ e a um sistema técnico consideravelmente dependente da “qualidade” do factor humano.

Pode, mesmo, afirmar-se que a utilização da mão-de-obra na perspectiva quantitativa teve a sua razão de ser num contexto caracterizado pela estabilidade do mercado e da concorrência, em que no seio de grandes unidades industriais se produziam produtos em massa padronizados recorrendo a automatismos rígidos e a mão-de-obra sem qualificações (que aliás na altura havia em grande abundância) que aceitava realizar tarefas repetitivas de conteúdo pobre, recebendo baixos salários e tendo uma situação de emprego extremamente precária.

Hoje em dia, temos assistido a mudanças significativas no sistema de valores das sociedades dos países desenvolvidos com reflexos nítidos nas atitudes perante o trabalho, nos comportamentos sociais e nos estilos de vida, manifestamente mais diversificados e individualizados. Ou seja, denota-se um modo de pensar mais autónomo, mais escolarizado e que, como tal, suporta mal a realização de trabalhos penosos pobres em conteúdo, bem como formas de controlo autoritário, organizações rígidas e excessivamente hierarquizadas. Os trabalhadores exigem uma maior margem de manobra na estruturação do seu próprio trabalho e uma maior participação na definição da estratégia da organização em que trabalham.

A par das alterações no sistema sócio-cultural, distinguem-se outras duas variáveis, já mencionadas, que têm conduzido ao desenvolvimento de formas de empresas e de organizações completamente novas, caracterizadas por uma maior flexibilidade e descentralização. São elas: a)- a intensificação da concorrência a nível mundial, com a consequente emergência de novas exigências quanto à qualidade e ao preço dos produtos e serviços e b)- o emergir de novas tecnologias, particularmente no domínio da informática, que induzem a uma transformação radical dos processos e dos produtos²¹⁷ e requerem novas qualificações e novos perfis profissionais.

Diga-se que existem dois “caminhos” possíveis para responder às incertezas quanto às características do mercado e da tecnologia: a)-responde-se organizativamente de forma normalizada procurando reduzir as várias situações a um padrão previamente estabelecido- o que dado o contexto actual é cada vez menos viável; b)-ou responde-se

²¹⁵ CROZIER, M., (1994), *op. cit.*, p.38.

²¹⁶ TEIXEIRA, C. (1991), *op. cit.*, p. 32.

²¹⁷ BERTRAND, O., (1992), *op. cit.*, pp. 3-24 .

descentralizando, delegando poder, prevenindo, antecipando. Esta é a forma de reacção mais adequada às novas exigências que se colocam às organizações nos dias de hoje, pois a capacidade de reacção e de diagnóstico é tanto maior quanto menos rígidas forem as estruturas organizacionais e mais participativos forem os recursos humanos.

O segundo “caminho” conduz-nos à visão sistémica da abordagem sócio-técnica em que ao encarar-se a organização como um sistema aberto em constante interacção com o meio circundante, se perspectiva a sobrevivência da empresa, antes de mais, como dependente da sua aptidão para reagir ao ambiente externo. De modo que o espírito de iniciativa, as capacidades de aprendizagem, de adaptação e de reacção rápida aparecem como aspectos prioritários no delineamento da estratégia de competitividade da empresa. A nível da organização do trabalho, esta postura traduz-se na integração de funções e de tarefas, na descentralização de poder e de responsabilidade e no privilegiar do trabalho em equipa .

Neste sentido, exige-se que se conceba a organização como um conjunto complexo em que todos os membros são peças fundamentais para a preservação do seu equilíbrio funcional, alertando-se para a necessidade do envolvimento e participação de todos. Destacamos aqui os grupos semi-autónomos de que os estudos realizados nas minas de carvão inglesas e na fábrica de Ahmedabad mostraram claramente as vantagens. Nos grupos semi-autónomos, o funcionamento interno do grupo está a seu cargo, logo a coordenação, controle e execução das tarefas é feita internamente e não por uma supervisão exterior; valoriza-se a cooperação, a integração social e a solidariedade entre os membros da organização, como veículo para elevar a satisfação e a motivação no trabalho e para a consecução dos objectivos do grupo e da organização. Questionando-se, assim, a compartimentação de funções e de tarefas que predominam numa organização taylorista e promove-se a descompartimentação das funções induzindo a uma polivalência do pessoal.

Vários estudos recentes têm demonstrado que na indústria a separação entre mecânica, electricidade e automatismo está cada vez menos adaptada às necessidades produtivas; também a especialização por tipo de máquina não é aceitável, uma vez que o trabalhador terá de trabalhar num conjunto de máquinas elas próprias polivalentes.²¹⁸ Denota-se, também, uma tendência crescente para atribuir grande parte do processo de transformação a equipas de trabalho homogéneas, auto-reguladas e polivalentes, cujos membros possuem elevado nível de qualificação e de formação. Estas equipas revelam-

²¹⁸ Idem, *ibidem*, pp. 3-24 .

se mais eficazes e produtivas, pois ao diagnosticarem, sem demora, as causas dos incidentes técnicos e sociais permitem reparações rápidas e melhoram consideravelmente os índices de rendimento das instalações. Adiante-se que a organização do trabalho em equipa em detrimento da correspondência homem-posto de trabalho, oferece «grande flexibilidade de funcionamento e um maior conhecimento dos incidentes (...), permite ainda ajustar de modo mais flexível o volume e a natureza do trabalho fornecido».²¹⁹

Assim, em vez de se tratarem os recursos humanos de forma utilitária, substituindo-os de acordo com a conjuntura, devem gerir-se segundo o princípio da “redundância de funções”. «Esta expressão, usada em termos socio-técnicos (...), significa que uma pessoa, na organização, não está afectada apenas a uma função de forma estreitamente especializada, mas tem a possibilidade de exercer mais que uma função ou executar mais que uma tarefa segundo as necessidades de equilíbrio dinâmico do sistema». Aqui, está implícita uma nova maneira de encarar a polivalência. Esta implica que o indivíduo ou o grupo seja capaz de autonomamente tomar decisões, de resolver problemas, sem esperar por ordens dos seus superiores hierárquicos. Remetemos portanto para o conceito de polivalência activa. «Nesta perspectiva, o emprego não significa posto de trabalho enquanto soma de tarefas, mas antes um processo de “produção” cujo sentido está principalmente na finalidade e no destinatário ou “cliente” ».²²⁰

Convém, também, partir-se do princípio de que as situações são evolutivas, de forma que em relação aos arranjos dos postos de trabalho e das relações hierárquicas deve existir a preocupação de permitir novos arranjos, inibindo as formas rígidas e incentivando novas formas de organização do trabalho, assentes no aumento da capacidade de decisão e participação dos trabalhadores na organização do seu trabalho. Procura-se assim aumentar substancialmente a criatividade, a responsabilidade e a identidade dos trabalhadores em relação ao seu trabalho.

Todavia, é ilusório pensar-se que as pessoas cooperam com os interesses organizacionais de forma gratuita. De modo que dever-se-á pôr em prática um conjunto de condições que permitam ao pessoal interessar-se pelas suas actividades, pois, como é obvio, as pessoas não se associam espontaneamente, elas pretendem receber contrapartidas pelo seu esforço. A sua associação aos objectivos da empresa nunca é desinteressada, pelo contrário esperam que lhes sejam dadas recompensas. Dito de outro modo, os actores sociais não servem os interesses da organização; procuram antes

²¹⁹ D'IRIBARNE, A. (1987), *op. cit.*, p.12.

²²⁰ TEIXEIRA, C. (1991), *op. cit.*, p.32.

utilizá-la de forma instrumental com outros objectivos, de forma que «a ponderação que o actor faz entre os seus objectivos e as possibilidades, as “oportunidades” que a organização lhe permite»²²¹ é decisiva para levá-lo a bater-se ou não pelos fins das organizações. Devem, então, criar-se as condições necessárias para que os trabalhadores não se afastem dos objectivos organizacionais.

²²¹ BERNOUX, *Sociologia das Organizações*, pp.109-111.

CONCLUSÃO

Nesta dissertação, delineámos os problemas que afectam o mundo empresarial e que contribuem para aumentar a concorrência entre empresas, procurando de seguida equacionar respostas possíveis, concebidas em torno da ideia-chave: os factores organizacionais e sociais constituem uma vantagem competitiva negligenciável, pois, são eles que permitem a verdadeira potencialização de todos os outros (técnicos, económicos, etc.). Ora, este princípio introduz uma ruptura profunda com as perspectivas taylorista e burocrática que se baseiam numa visão unidimensional do homem, apreciando-o unicamente do ponto de vista do número e da sua adaptabilidade à lógica produtivista.

O actual contexto requer que as empresas formulem novas estratégias de organização do trabalho e de gestão dos recursos humanos para enfrentarem as novas exigências de competitividade. Uma das vias que tem vindo a ser utilizada é a flexibilização da mão de obra quer na vertente quantitativa quer na qualitativa.

A flexibilidade do trabalho de cariz qualitativo, uma vez que induz à valorização e desenvolvimento do factor humano, promovendo a segurança no emprego, o investimento em formação, o alargamento e enriquecimento dos conteúdos de trabalho, a elevação das qualificações e competências, aparece-nos como a mais apta para fazer face a um clima de incerteza económica. O Homem (individual e colectivo) com a sua capacidade de adaptação e aprendizagem é o factor que melhor responde à incerteza e complexidade que caracteriza o mundo económico de hoje.

Relativamente às estratégias de melhoria de competitividade assentes na flexibilidade quantitativa, uma vez que levam ao afrouxamento dos vínculos que ligam os trabalhadores à empresa, conduzem a situações de precaridade e insegurança no emprego que não estimulam/motivam o envolvimento dos trabalhadores na consecução dos fins organizacionais. E, dado que num ambiente em constante mutação dos mercados, dos produtos e da técnica, em que a qualidade, a inovação, a personalização dos serviços ao cliente constituem a vantagem competitiva crucial, o empenhamento/profissionalismo do factor humano e a sua adesão aos objectivos da empresa jogam o papel fundamental, logo esta estratégia, ao descurá-los, mostra-se inadequada. Tornando-se imprescindível pô-la de parte e enveredar pela flexibilidade qualitativa.

O envolvimento de todos os membros da organização é, sem dúvida, a condição *sine qua non* para o alcance da eficácia económica. Todavia, é necessário que as empresas

promovam esse envolvimento e que os trabalhadores o aceitem. Para tal é indispensável que os gestores do topo o incentivem, que se criem um conjunto de instrumentos/ mecanismos internos de recompensa e reconhecimento e, claro está, que os trabalhadores possuam as qualificações e competências necessárias quer a nível do saber-fazer quer a nível do “saber-ser” .

Defendemos que a optimização das potencialidades das novas tecnologias, extremamente complexas e sofisticadas, depende substancialmente das competências dos recursos humanos e de um tipo de organização do trabalho assente na flexibilidade qualitativa, isto é, na polivalência, na ampliação das funções, no aumento das qualificações, na formação contínua, no trabalho em equipa, etc.

Paralelamente, entendemos que o tipo de relações laborais influencia determinantemente o sucesso da implementação das várias modalidades de flexibilidade no trabalho. Em nossa opinião, o processo de planeamento e execução tendo em vista a introdução de novas formas de organização do trabalho deve ser feito na base de uma negociação colectiva, na qual intervenham activamente os sindicatos e/ou representantes dos trabalhadores, por forma a chegar-se a acordos sociais consensuais que vinculem os interesses dos vários parceiros envolvidos, permitindo a partilha de benefícios e responsabilidades por todos.

BIBLIOGRAFIA

- ADAM, G. e REYNAUD, J.D. (1984), A Crise Burocrática, in *Sociologia do trabalho - Os conflitos*, (Ed.) Rés, Porto.
- ANTOLOGIA, (1985), *Sociologia do trabalho - Organização do trabalho industrial*, Lisboa, (Ed.) A Regra do Jogo, Lisboa .
- ANTUNES, R. (1995), *Para onde vai o trabalho*, Universidade de Campinas.
- BERNOUX , Ph., *A Sociologia das Organizações*, Rés (Ed:), Porto.
- BERNOUX , Ph., *A Sociologia das Empresas*, Rés (Ed:), Porto.
- BERTRAND, O., (1992), L' évolution des qualifications professionnelles, in *Futurible*, Sept. pp. 3-24.
- BOYER, R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, (Ed.) La Découvert, Paris.
- BOYER, R. (1992), Alternativas ao fordismo: uma análise provisória, in *Revista de Ciências Sociais*, nº 35, Junho.
- BOYER, R. (1987), flexibilités du travail: des formes contrastées, des effets mal connus, in *Cahiers économiques de Bruxela*, vol.12, nº 1, Jan., 1987, pp. 207-243.
- BOURNOIS, F., (1991), Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe: données comparées, in *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai.
- BREWSTER, Ch.(1996), Inovação não depende de leis, in *Revista Exame* , pp.30-31.
- BREWSTER, C., (1996), *Flexibility employment in Europe*, APG Conference, 7 Maio, Lisboa .
- BRIDGES, W. (1995), O fim do emprego, in *Executive Digest*, nº 12, Lisboa.
- BRUNHES, B., (1988), La flexibilité du travail en Europe, in *Liaisons Sociales*, nº3, Juin, Paris.
- BUÉ, J., (1989) , Les différentes formes de flexibilité, in *Travail et Emploi*, nº41 .
- BUTERA, F. (1991), *La metamorphose de l'organisation*, (Ed.) Édition d'Organisation, Paris.
- CABRAL, M.V.; VALA,J.; FREIRE, J. e RAMOS, A. (1998), *Atitudes Sociais dos Portugueses*, ICS-ISSP, Lisboa.

CAPPELLI, P. e ROGOVSKY, N. (1994), Quelles qualifications pour les nouveaux systèmes de production?, in *Organisation Internationale du Travail*.

CASTELLS, M.(1985), Mudanças tecnológicas, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho, in *Território e Sociedade*, (Ed.) Afrontamento, nº3, Porto, pp. 112-121.

CASTELLS, M. e AOAME, Y. (1994), Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans les pays du G-7 de 1920 a 1990, in *Revue Internationale du Travail*, nº 1, pp. 5-36.

CEDEFOP (1987), Fábrica do futuro e futuro do trabalho, *Revista de Formação Profissional*, nº1, Berlim .

CHAGAS LOPES, M.,(1995), *Estratégias de Qualificação e Metodologias de Avaliação*, Oeiras, Celta.

CHIAVENATO, I. (1983), *Introdução à teoria geral da administração*, (Ed.) McGraw Hill, São Paulo.

COMISSÃO EUROPEIA (1993), *Crescimento, Competitividade e Emprego - os desafios e as pistas para entrar no século XXI* ("Livro Branco"), Luxemburgo.

COMISSÃO EUROPEIA (1996), *Viver e Trabalhar na Sociedade de Informação: Prioridade à dimensão humana*, Suplemento 3/96.

COMISSÃO EUROPEIA (1997), *Agenda 2000 - Para uma União Reforçada e Alargada*, Bruxelas.

CORIAT, B. (1985), O taylorismo e a expropriação do saber operário, in *Sociologia do trabalho-Organização do Trabalho Industrial. Antologia*, A Regra do Jogo (Ed.), Lisboa pp. 84-86.

CRISTOVAM, M^a L. et al. (1996), *Do acordo económico e social à empresa: a flexibilidade do trabalho em Portugal no quadro da regulamentação das relações de trabalho e de articulação dos níveis de negociação* - Ministério da Qualificação e Emprego-Formação, Lisboa .

CROZIER, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, (Ed.) The U.P. of Chicago, Chicago.

CROZIER , M. (1994), *Empresa à escuta*, (Ed.) Piaget , Lisboa .

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, (Ed.) Seuil, Paris.

DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA (DEMESS), (1993), *Inquérito: Necessidades de Formação Profissional 1993-94-95*.

FERNANDES, H. e BAPTISTA, V. (1996), Flexibilidade do mercado de trabalho, in *Pessoal*, 2ª Série, 73, Jan.-Mar., Lisboa.

FERREIRA, J. M. C. et all (1996), *Psicossociologia das organizações*, McGraw-Hill (Ed.), Lisboa.

FERREIRA, J. M.C., (1991), Novas tecnologias e tendências de mudança organizacional do trabalho em Portugal, in *Organizações e trabalho*, nº 5/6, Dez., Lisboa.

FERREIRA, J. V., (1996), *Flexibilidade, os tempos e as exigências*, in *Pessoal*, 2ª Série, 73, Jan.-Mar., Lisboa.

FLEURY, A. (1990), Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho, in SOARES, R. (org.), *Gestão da empresa, automação e competitividade*, IPEAN / IPLAN, Brasília.

FRIEDBERG, E. (1995), Organização, in *Tratado de Sociologia*, (Ed.) Asa, Porto.

FREIRE, J. (1993), *Sociologia do trabalho, uma introdução*, Afrontamento (Ed.), Porto.

FREIRE, J. (1998), “Empresas e organizações: Mudanças e Modernização” In VIEGAS, J. M. L. e COSTA, A. F. (org.), *Portugal, que modernidade?*, Ed.Celta, Oeiras.

GASPARD, M.(1988), “Des solutions pour l’emploi à l’approche du XXIe Siècle” in *Travail, activité, Condition Humaine à L’aube du XXIe Siècle*, (Ed.) Christian Lalive d’Epinay, Maastricht.

GRUPO DE LISBOA, (1994), *Limites à competição*, (Ed.) Publ. Europa-América, Lisboa.

HOFSTEDE, G, (1987), Relativité culturelle des pratiques et théories de l’organisation, in *Revue Française de Gestão*.

HUTCHINSON, S. e BREWSTER, C., (1994), *Flexibility at work in Europe-strategies and practice*, Short Rum Press Ltd., London.

IEFP, (1996), Flexibilidade das pessoas e das organizações, *Revista Dirigir*, Maio-Junho.

INE, (1997), *Anuário Estatístico de Portugal*.

INE, (1999), *Inquérito Mensal de Conjuntura à Indústria Transformadora*, Março.

KERN, H. e SHUMANN, M., (1988), *El fin de la división del trabajo-racionalización en la producción industrial*, (Ed.) Ministerio del trabajo y Seguridad social, Madrid.

KOVÁCS, I. et al. (1992), *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, PEDIP, Lisboa.

KOVÁCS, I., MONIZ, A. B. e CERDEIRA, C. (1992), *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho, na indústria portuguesa*, PEDIP /DGI/CESO I&D, Lisboa.

KOVÁCS, I. (Coord.), (1994), *Qualificação e mercado de trabalho*, (Ed.) IEFP, Lisboa.

LIMA, M. P. de, et al. (1992), *A acção sindical e o desenvolvimento-uma intervenção sociológica em Setúbal*, (Ed.) Salamandra, Lisboa.

LIU, M. (1983), *Approche socio-technique de l'organisation*, (Ed.) d'Organisation Paris.

L'OBSERVATEUR DE L'OCDE, nº 202 octobre-novembre, 1996.

LOCKE, R. et al. (1995), Repenser l'étude comparée des relations professionnelles: les enseignements d'une recherche internationale, in *Revue Internationale du Travail*, vol. 134, nº2, pp. 153-177.

LOPES, A. e RETO, L. (1990), *Identidade de empresa e gestão pela cultura*, (Ed.) Sílabo, Lisboa.

LOPES, J. S. (1998), "A Flexibilidade no mercado de trabalho e o Emprego em Portugal", in *Seminário sobre Flexibilidade e Relações de Trabalho*, Conselho Económico e Social

MAURICE, M. (1985), O determinismo na sociologia do trabalho (1955-1956)- Uma alteração de paradigma?, in *Sociologia do trabalho - Organização do trabalho industrial: Antologia*, (Ed.) Regra do Jogo, Lisboa.

MICHON, F., (1987), Flexibilité et marché du travail, in *Les Cahiers Français*, nº231, Mai-Juin, Paris, pp. 35-38.

MITCHEL, T. e LARSON, J. (1987), *People in organizations- an introduction to organizational behavior*, (Ed.) McGraw-Hill, Singapore.

MONIZ, A. B. e KOVÁCS, I. (1997), *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*, IEFP, Lisboa.

MOTTEZ, B. (1966), *A sociologia industrial*, (Ed.) Difusão Europa do Livro, São Paulo.

NEVES, J.O., *Cultura de empresa e política de recursos humanos*, in Pessoal.

OCDE, (1995), *Adaptabilité contre flexibilité- um programme syndical pour gérer le changement*, TUAC.

OCDE, (1989), *La flexibilité du marché du travail-nouvelles tendances dans l'entreprise*, Paris .

ORTSMAN, O., (1984), *Mudar o Trabalho - As experiências, os métodos, as condições de experimentação social*; Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa .

PERROW, Ch. (1981), *Análise organizacional - um enfoque sociológico*, (Ed.) Atla, São Paulo.

PFEFFER, J. (1995), A competitividade através dos recursos humanos, in *Executive Digest*, Janeiro.

PIMENTEL, D. (1988), Sobre a cultura de empresa: contributos para a clarificação de um conceito, *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº4 , Maio.

PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL 2000-2006, Publicação do Ministério de Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Dez., 1998, Lisboa.

RIBEIRO, D.; FERNANDES, J. A.; (1996), Flexibilidade e desemprego de braço dado, in *Revista Exame* , Lisboa .

RIBEIRO, D. e FERNANDES, J. A., (1995), O que mudou no emprego, in *Revista Exame*, Lisboa.

RODRIGUES, M^a. J.,(1988), Os caminhos da flexibilidade uma perspectiva sobre a evolução do sistema de emprego, in *A política social face às questões do emprego: que alterações*, ISCTE, Lisboa .

RODRIGUES, M^a. J.(1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, (Ed.) Dom Quixote, lisboa.

RODRIGUES, M^a. J.(1996), *O sistema de emprego em Portugal - crise e mutações*, (Ed.) Publ. Dom Quixote, Lisboa .

SAINSAULIEU, R. (1986), O mundo do trabalho, in *Enciclopédia Sociológica Contemporânea*, (Ed.) Rés , Porto.

SAINSAULIEU, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz .

SAINSAULIEU, R. e SEGRESTIN, D. (1987), Para uma teoria sociológica da empresa, in *Sociologia - Problemas e práticas*, nº 3 , setembro.

SANTOS, A. R. dos, (1989), Flexibilidade do trabalho e flexibilidade da tecnologia: conceitos, tipologias e medidas, in *Estudos de Economia*, Vol. IX , nº3, Abril/Junho.

SANTOS, A. R. dos, (1989), Flexibilidade do trabalho: características e perspectivas, in *Emprego e Formação*, IEFP, nº8 , Lisboa .

SANTOS, A. R. (coord.), (1994), *As Empresas e a Dinâmica das Profissões*; IEFP.

SILVA, J. L. et al., (1994), *Flexibilidade o novo paradigma da produção e as respostas flexíveis da formação numa organização qualificante*, EUROTECNET.

Silva, M., et al. (1990), *Empresários e Gestores na Indústria Portuguesa: Valores , Atitudes e Comportamentos*, CISEP / ISEG-UTL, 1988-9.

SOARES, R. (org.), (1990) *Gestão da empresa, automação e competitividade*, IPEA/ IPLAN, Brasília .

STANKIEWICZ, F. (dir), (1988), *Las estrategias de las empresas frente a los Recursos humanos- El post-taylorismo*, Hvmánitas.

STOFFAES, Ch. (1992), *A crise da economia mundial*, (Ed.) Dom Quixote, Lisboa .

TARONDEAU, J-C et al. (1994), Le management à l'aube du XXI siècle, in *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct..

TEIXEIRA , C. (1991) , A flexibilidade na gestão dos recursos humanos, in *Reviste de Gestão*, Março, ISCTE, Lisboa .

TREU, T. (1984), *Contratação colectiva e relações industriais*, (Ed) APG, Lisboa.

TREU, T. (1992), La flexibilité du travail en Europe, in *Revue Internationale du travail*, vol. 131, nº 4-5.

VICKEY, G. e CAMPBELL, D., (1991), *Ressources humaines et technologies de fabrication avancées*, OCDE , Paris.

WEBER, M., As características da Burocracia, in *A Burocracia*, Lisboa, Socicultur, S/d.

WOOD, T. (1992), Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido, in *Revista da Administração de Empresa*, Set.-Out., São Paulo.